أخلاقيات العمل



الدكتور: زياد خليل قبلان

المقدمة

يقول المهاتما غاندي: إن هناك سبعة أشياء يمكن أن تهلكنا، مع ملاحظة أن كلا من تلك الأمور السبعة تتعلق بالظروف السياسية والاجتماعية، وملاحظة أن علاج كل من تلك (الآثام المهلكة) يمثل مستوى خارجيا واضحا، أو هو شيء يستند الى المبادئ والقوانين الطبيعية، وليس على القيم الاجتماعية .

- جمع الثروات بدون بذل أي جهد أي الحصول على فائدة بدون مقابل ، من خلال خداع الآخرين والتلاعب والتأثير على الأسواق التجارية.
- تحقيق السعادة دون الوعي بالمسؤوليات ، إن ما ندفعه ثمنا للسعادة المحققة بدون وعي بالمسئولية هو ثمن باهظ إذا ما قيس بمقياس الزمن والمال والسمعة التي فقدها المرء
- المعرفة التي تفتقر الى مكارم الأخلاق فكما ان الجهل يمثل خطورة فإن المعرفة غير المبنية على مكارم الأخلاق تمثل خطورة.
- العمل التجاري الذي يفتقد الى الوازع الأخلاقي
- علم بلا إنسانية
- التدين بلا بذل ولا تضحية
- سياسة بلا مبادئ.

و في كتابه(المشاعر الأخلاقية) يشرح آدم سميث كيف يمثل الأساس الأخلاقي ركيزة أساسية لنجاح الأنظمة التجارية ، حيث يتناول الأساليب التي ينبغي أن نتعامل بها فيما بيننا ، وأهمية روح السماحة في المعاملة، فإذا ما تجاهلنا الأساس الأخلاقي وتركنا أنظمتنا الاقتصادية تعمل دون أساس أخلاقي فسينتهي بنا الأمر الى خلق بنية اجتماعية وتجارية لا تمتلك أسس أخلاقية إن لم تكن غير أخلاقية أطلاقا. والأنظمة السياسية والاقتصادية تبنى في نهاية الأمر على أساس أخلاقي.

ويرى آدم سميث في كل تعامل تجاري نقوم به تحديا أخلاقيا يصبو الى تحقيق العدالة للطرفين، وتعتبر العدالة والسماحة هي الدعائم التي يبنى عليها نظام الاقتصاد الحر المسمى بالنظام الرأسمالي.

هناك عبارة مهمة جدا قالها سميث (كل تعامل تجاري) ولم يقل معظم التعاملات التجارية. أي لا يجوز أن يكون هناك شيئا يحاك في الخفاء أو جدول أعمال خفي وحياة سرية .(1)
لم يدع تغاير الأزمان وتلاحقها للمرء خريطة ثابتة يستطيع أن يهتدي بها ويعتمد عليها، وبالتالي على المرء أن يتخذ من التوجيه الأخلاقي بوصلة يهتدي بها دروب الإدارة ومجاهلها. وكما يقول سيسيل بي دي ميل : يستحيل على المرء أن يحطم القانون ، يمكنه فقط أن يحطم نفسه وأن يدمر حياته إذا خرق القانون.

في أعقاب سلسلة فضائح الشركات التي طالت إنرو، وتايكو انترناشيونل ليمتد، وورلد كوم إنك، وآرثر اندرسون ل ل ب وغيرها من الشركات، أصبح أساتذة إدارة الأعمال في الولايات المتحدة يواجهون، مرة أخرى، التساؤلات حول قدرتهم على إعداد المدراء لقيادة المؤسسات بمسؤولية وبصورة أخلاقية. وليست هذه أول مرة يواجه فيها الأساتذة مثل هذا الوضع. فقد كانت هناك فضائح متاجرة ارتكبها المُطّلعون على بواطن الأمور في الشركات خلال الثمانينات من القرن الماضي، وكانت هناك قبلها فضائح في صناعة الدفاع . والواقع هو أن مسألة آداب السلوك والأخلاق والقيم كانت أساسية بالنسبة للهدف الذي تم اعتناقه والمناداة به كهدف من إنشاء كليات إدارة الأعمال والتجارة الرسمية في الولايات المتحدة منذ تأسيسها في أوائل القرن العشرين.

لم تكن موجة الفضائح المالية للشركات الأمريكية التي بدأت بـ "إنرون" للطاقة وتبعها شركات أخرى مثل "ورلد كوم" للاتصالات و"زيروكس" وغيرهما إلا رسالة "ناسفة في وجه النظام الرأسمالي الأمريكي على غرار رسالة 11 سبتمبر 2001، فالانهيارات المتتالية للشركات تضرب بعمق "الأمن الاستثماري" لأكبر قوة اقتصادية في العالم مثلما ضَرب تفجير مركز التجارة العالمي بعمق أمن المواطن الأمريكي وأفقده الثقة في أعظم قوة في العالم.

ورغم أن الرسالتين هزتا القوة الأمريكية، ولم تؤديا إلى انهيارها، إلا أنهما أوجدتا مناخا من الوعي السياسي والاقتصادي في العالم بمكامن الضعف في هذه القوة التي مثلت أنموذجا سياسيا واقتصاديا طالما نودي بالاحتذاء به.

صلب أزمة انهيار وفساد الشركات الأمريكية هو محاولة القائمين عليها تقليل النفقات وتقديم أرقام وهمية عن أرباح خيالية ساهمت في رفع أسعار أسهم هذه الشركات في الأسواق المالية بدون مبررات اقتصادية فعلية بهدف تضليل المستثمرين، ودفعهم إلى الإقبال على شراء أسهم هذه الشركات بصورة كبيرة؛ مما ساهم في رفع قيمتها بصورة جنونية.

وبالتالي يستفيد مديرو هذه الشركات نتيجة تضخيم مكافآتهم السنوية ومكافآت نهاية الخدمة في الوقت الذي لا يبالون فيه بالخسائر التي تلحق بحملة الأسهم وأصحاب المعاشات من جراء إفلاس الشركات أو هبوط أسعار الأسهم في البورصة.

وقد بدأت سلسلة فضائح الشركات الأمريكية بـ "إنرون" الأمريكية للطاقة التي بالغت في أرباحها بحوالي6 مليار دولار. وعلى نفس المنوال كانت الفضائح الأخرى لشركة "ورلد كوم" للاتصالات، "زيروكس" الأمريكية وغيرهما من الشركات.. بل إن عدوى تضخيم الأرباح انتقلت إلى أوروبا وخاصة فرنسا، حيث تحدثت صحيفة "لوموند" الفرنسية عن أن شركة "فيفندي يونيفرسال" سعت إلى تضخيم حساباتها بواقع 1.46 مليار دولار.

وأدت ظروف الاقتصاد الأمريكي إلى السعي لتضخيم هذه الأرباح، فيقول مجدي صبحي الخبير الاقتصادي المصري: إن موجة الانتعاش الطويلة التي مر بها الاقتصاد الأمريكي خلال التسعينيات وحتى عام 2000 قد أدت باستمرار إلى تعزيز الاتجاهات التفاؤلية، وهو ما عزز من الصعود شبه

المستمر لقيمة الأسهم، وكان البعض قد أشار إلى أن ما تشهده البورصة هو نوع من اقتصاد الفقاعة، حيث تزيد قيمة الأسهم كثيرا عما هو ممكن وفقا لمستوى الأرباح، لكن في ظل حالة الرواج غالبا ما لا يلتفت إلى مثل هذه التحذيرات، حتى يتجه الاقتصاد نحو الركود أو الانكماش عندها تتكشف الممارسات الخاطئة التي تمت خلال فترة الازدهار.

أما الأداة التي استخدمها مديرو الشركات الأمريكية في تضخيم أرباحهم فكانت هي الخداع المحاسبي، وتولى هذا الأمر في حالة إنرون مكتب "آرثر أندرسن".

كما لعبت البورصة ذاتها وشركات السمسرة والشركات الاستشارية والصحافة الاقتصادية أدوارا تكميلية في مسلسل انهيار الشركات، وإن لم تقل أهمية في التمويه على المستثمرين الصغار؛ وبالتالي سرقة عرق جبينهم الناجم عن انهيار قيمة الأسهم التي يحملونها في عدد كبير من الشركات الأمريكية

غير أن التحدي الذي يواجه قادة مجتمع الأعمال التجارية لتوسيع منظورهم إلى مسؤولية الشركات لا ينحصر في الولايات المتحدة كما لا ينحصر في موضوع أخلاقيات الأعمال التجارية ضمن إطار ضيق. في سنة 2004، أصدرت جمعية إعلاء شأن كليات ومدارس إدارة الأعمال والتجارة، وهي الهيئة الدولية التي تصادق على إنشاء كليات الأعمال والتجارة، مبادئ توجيهية لدمج الأخلاقيات والحوكمة في مواد تدريس الإدارة العالمية .وتركز هذه المبادئ التوجيهية على أربع مجالات: مسؤولية شركات الأعمال في المجتمع، والقيادة الأخلاقية، وصناعة القرارات الأخلاقية، والحوكمة الشركاتية .

وأطلق برنامج آسبن للأعمال التجارية والمجتمع، ومركزه الرئيسي في الولايات المتحدة، ائتلافاً عالمياً يضم 11 كلية أعمال وتجارة في الهند وجنوب أفريقيا

وأسبانيا والمكسيك وكندا والولايات المتحدة، تعمل جميعها بطرق مختلفة لمعالجة قضايا تتعلق بالأخلاقيات، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، ومواطنية الشركات، والاستدامة، والحوكمة الرشيدة .

إنرون :

عرفت الولايات المتحدة في عام 2002 متاعب اقتصادية جمة بدءا من تراجع أسواق الأسهم وضعف الدولار ورحيل الاستثمارات الأجنبية وتفاقم عجز الميزان التجاري، إلى فضائح شركات المحاسبة التي تفجرت على شكل انهيارات أطاحت بأكبر الشركات الأمير كية خاصة إنرون العملاقة للطاقة.(هيوستن– تكساس)

دوى إفلاس إنرون التي تربطها علاقات بالرئيس بوش وجمهوريين آخرين، في جميع أرجاء الولايات المتحدة بل في خارجها. وأشاع الخوف ليس فقط في الأوساط المالية، بل وحتى داخل الإدارة الأميركية التي سارعت إلى تشكيل لجنة لتقويم مدى تأثير إفلاس الشركة على الاقتصاد الأميركي برمته.

انهيار إنرون الذي كان الأكبر في التاريخ يتجاوز حدود الإفلاس، لأنه كشف عن فساد ينخر في قطاع يعد من الأركان الرئيسية للاقتصاد الرأسمالي، ألا وهو النظام المحاسبي. هذا الفساد قوض أساسا مصداقية مبدأ الشفافية الذي يقوم عليه النظام، والذي يضمن للمستثمر الطمأنينة حينما يقرر شراء أسهم في شركة ما. علق أحد المحللين الأميركيين على الانهيار بقوله: شركة وهمية ... أرباح وهمية.

سبب انهيار الشركة جملة من التلاعبات: تضخيم الأرباح وتضخيم قيم بعض أصولها، إخفاء الديون والخسائر وتسجيلها في القيود المحاسبية على أنها استثمارات، تهرب من دفع الضرائب الفدرالية. أدى هذا كله إلى إقبال المستثمرين على شراء أسهم الشركة بعد أن انطلت الخديعة عليهم بأن أوضاعها المالية متينة.

إفلاس الشركة خلق صعوبات للشركات والمؤسسات الأخرى في الحصول على قروض مصرفية، نظرا لأن البنوك غدت أكثر حذرا في التعامل مع هذه الشركات، في ضوء تراجع الثقة في تقارير شركات المحاسبة عن الأوضاع المالية للشركات الأميركية. ويقول المحللون إن هذه الصعوبات ستترجم إلى ارتفاع في كلفة القروض، مما يعني تراجعا في الاستثمارات ومزيدا من الإفلاس(2)

هامش: دفع الرئيس السابق لشركة إنرون كينيث لاي الذي كان يسيطر ذات يوم على شركة الطاقة الممتدة الأطراف ومقرها تكساس ببراءته من التهم المرتبطة بفضيحة انهيار وإفلاس الشركة.

واستغرق دفع لاي مؤسس إنرون ساعات بعد تسليمه نفسه إلى السلطات واقتيد إلى محكمة فيدرالية في هيوستن بولاية تكساس وهو مكبل بالقيود.

وبعد ما يقرب من ثلاث سنوات من التحقيق أدين لاى رسميا من قبل هيئة محلفين كبرى بتهم مرتبطة بخداع المستثمرين والشعب بشأن الموقف المالي للشركة وتزوير تقارير الأرباح.

وفي مؤتمر صحفي عقب جلسة الاستماع تحمل لاي مسئولية انهيار إنرون ولكنه قال إنه لم يرتكب أي جريمة.

وقال إن الفشل لا يساوى ارتكاب جريمة.

وتتضمن الإدانة (11) تهمة من بينها التآمر وأربع تهم بتزوير أوراق مالية وتهمتين بتزوير الاتصالات اللاسلكية وثلاث تهم بتقديم بيانات كاذبة لأحد البنوك وتهمة واحدة تتعلق بتزوير بنكي. ويواجه لاى أحكاما بالسجن تصل إلى 175 عاما إذا ثبتت عليه كل هذه التهم وغرامة ملايين الدولارات.(3)

وورلد كوم

انتهى أخيرا مشوار الشركة الأميركية العملاقة «وورلد كوم» بإعلانها الإفلاس، لتسجل بذلك ليس فقط احد اكبر قضايا الإفلاس التجاري في التاريخ، ولكن أيضا قصة صعود وسقوط تشبه الملاحم الإغريقية القديمة، وتلخص تاريخ هذا العقد الأخير . المذهل حقا . في سوق الأوراق المالية الأميركية.

وحكاية وورلد كوم ليست فريدة في شيء، على الأقل في الوقت الحالي الذي تتوالى فيه الانهيارات الضخمة في مجتمع الشركات الأميركية.إنها مجرد حبة واحدة في عقد طويل تحمل حباته الأخرى أسماء كثيرة، ايزون، جلوبال كروسنج، تايكو، داينيرجي، رايت آيد، وول مارت، ايم كلون سيستمز، آدلفيا كومينيكيشنز.. ولا تزال حبات إضافية تلتحق بالعقد، كل يوم ربما.

. ولكن كيف بدأ مشوار وورلد كوم؟ وكيف انتهى؟

. يتعين علينا أن نعود الى العام 1983، حين جمع بيرنارد ايبرز مدرس العلوم المهتم بقضايا الاتصالات وتقنياتها، والذي درس القوانين التي تنظم عمل الشركات في هذا القطاع ليؤسس بذلك، وبرأس مال لم يتجاوز 3 ملايين دولار

. لم يدفع منها إلا 5% حسبما يتيح له القانون . شركة صغيرة للاتصالات، عددا ممن يمتلكون شركات صغيرة مشابهة، أو من المهتمين بالاستثمار في هذا القطاع من صغار المستثمرين، وذلك لتناول العشاء في منزله في ولاية مسيسبي.

كان ايبرز قد عرض على عدد من المدعوين قبل حضورهم ملخصا لما يدور برأسه، إلا انه ما لبث أن عرض فكرته بأكملها خلال تناول العشاء. فقد اكتشف ابرز أن اكبر شركة للاتصالات في الولايات المتحدة . «إيه. تي. آند. تي» تتقاضى إشعارا مبالغاً فيها مقابل إمداد زبائنها بخدمات الاتصالات الهاتفية. وقال ايبرز أن الشركة تعمل وحدها تقريبا في هذا القطاع، ولذا فإنها غير مهتمة بتطبيق أي تكنولوجيا جديدة للاتصالات لأنها ليست قلقة من المنافسة.

وأشار ايبرز الى أن إدارة الرئيس رونالد ريجان . التي دخلت الى البيت الأبيض قبل ذلك بعامين، ألغت القوانين التي تنظم عمل الشركات في قطاع الاتصالات، واتاحت للجميع المنافسة مع حق استخدام الكابلات . حتى تلك التي تمتلكها «إيه. تي. آند تي»، وذلك إذا كان عرض استخدام الكابلات يفوق ما تحسبه الشركة نفسها كتكلفة لذلك الاستخدام.

ولخص ايبرز عرضه بقوله أن المجال بات مفتوحا لمنافسة الشركة الأميركية العملاقة من الوجهة القانونية. أما من الناحية العملية فإن الشركة الكبيرة تتلكأ في تطبيق التكنولوجيات الجديدة على نحو يمنح منافسيها هامشا كبيرا لحرية الحركة إذا سارعوا بتطبيق هذه التكنولوجيات، ثم بالانفراد بشرائها بعد ذلك كلما ظهرت.

وأضاف ايبرز «إيه. تي. آند تي. تشبه الفيل ثقيل الحركة، وإذا ما دخل الساحة نمر اصغر حجما، واخف حركة، فإن الشركة لن تستطيع إعادة هيكلة آلية عملها بسرعة، أن ذلك قد يستغرق سنوات، وخلال تلك الفسحة الزمنية بالا مكان للنمر أن يقطع

شوطا طويلا يجعل من الصعب على الفيل أن يسحقه.. والمشروع الذي يدور برأي الآن هو خلق هذا النمر».

وأوضح ايبرز أن من الصعب البدء برأسمال محدود، وإنهم لو جمعوا جهودهم جميعا، أي كل المدعوين، فإن بوسعهم العمل معا على تقريب لحظة ولادة النمر الجديد، ومن ثم تغيير معالم سوق الاتصالات بأسره في الولايات المتحدة، ووافق المدعوون. وولدت «وورلد كوم».

كانت القيمة السوقية للشركة آنذاك لا تتجاوز 150 مليون دولار، إلا أن السنوات التالية برهنت على أن ايبرز وضع قاربه في الماء حين كان اتجاه الريح مواتيا. فسرعان ما توالت ابتكارات جديدة في عالم تكنولوجيا الاتصالات، وهي ابتكارات لم تتردد وورلد كوم في استخدامها، وأخذت الشركة تكبر باطراد، ثم ما لبثت أن اشترت شركة «أم. سي. آي» وأعطتها دفعة كبيرة مكنتها من منافسة «إيه. تي. آند تي» بصورة حقيقية، فقد عرضت أسعارا للاتصالات اقل بصورة ملموسة من أسعار الشركة العملاقة،

واضطرت إيه. تي. آند تي الى مجاراة تلك الأسعار على صعوبة ذلك، ثم اشترت وورلد كوم شركة «يويونت» التي تتحكم في أعصاب شركة الانترنت بأكملها، وذلك في لحظة استعداد الانترنت لتصبح أهم ابتكار يشهده القرن الماضي في عالم الاتصالات.

ومع الصعود الهائل للشبكة، ومع تطور خدمات الاتصالات التي كانت وورلد كوم تقدمها، أصبحت الشركة إحدى اكبر الشركات الأميركية، إذ بلغت قيمتها السوقية في عام 1999، أي بعد 16 سنة فقط من إنشائها، 150 مليار دولار، أي ألف ضعف قيمتها السوقية لحظة ولادتها.

كانت كل الأمور تدعو الى التفاؤل. فثمة «ثورة» حقيقية في عالم الاتصالات جاءت نتيجة للانترنت. منتجات جديدة حصر لها، وآفاق ممتدة بلا نهاية، وتكاثرت شركات ما كان يسمى بال«دوت. كوم»، أي شركات الانترنت، مثل الأرانب، وتكالب المستثمرون من كل أنحاء العالم على شراء أسهم هذه الشركات فور ظهورها، وفيما كانت الدنيا تتعجب إذا حقق مقياس داو جونز ارتفاعا بمقدار ألف نقطة خلال عقد كامل من الزمن، فإنه حقق سبعة آلاف نقطة خلال نصف عقد فحسب هذه المرة،

حتى قال احدهم حين تجاوز المقياس مستوى العشرة آلاف نقطة أن «من الواقعي جداً التكهن بأنه سيكسر حاجز ال100 ألف نقطة خلال سنوات»!، وكأن من الواقعي جدا أن تضاعف الشركات أرباحها الحقيقية بهذا المعدل.

وفي كل الأحوال فقد قرر ايبرز أن يتوسع، وفرض لعام 1999 برنامجا للمشتريات أذهل الجميع، واقترض من المصارف لتغطية التوسعات التي شملت مشروعا كبيرا بالاستحواذ على شركة سبرنت، ومليارات الدولارات التي أنفقت على توسعة البنية التحتية للشركة. وقدمت المصارف قروضا لوورلد كوم بلغت 30 مليار دولار، أي ما يعادل تقريبا الديون الخارجية لجمهورية مصر العربية بأكملها في ذلك الحين.

ولكن المشكلة أن الأرباح الحقيقية للشركة لم تكن تبرر ذلك. ويتعرض هذا القول لمدرستين مختلفتين عند تحليله. الأولى تقول أن التذرع بالأرباح الحقيقية للشركة في لحظة معينة للحكم على ما ينبغي أن تخصصه للاستثمارات الرأسمالية هو أمر صحيح فقط في الشركات التي تعمل في القطاعات القديمة والتقليدية. فتلك القطاعات محسوبة ومعروفة بمداخلها ومخارجها. وهكذا فإن تقدير عوامل المخاطرة التي تكتنف

أي توسعات مستقبلية هو أمر ممكن، فثمة أعوام وعقود ماضية يمكن فحص أداء القطاع خلالها واستخلاص نتائج مؤسسة على ما تراكم من معرفة بهذا الأداء.

أما شركات القطاعات الجديدة التي لم تكن معروفة من قبل فإن «حسبتها» تختلف، طبقا لأراء هذه المدرسة. إذ يتعين هنا استخدام مؤشرات أخرى غير موثوقة تماما، ولكنها تخضع للتقدير. أي أن معامل المخاطرة في هذه الحالة تكون اكبر شأنا بطبيعة الحال بحكم غياب نماذج القياس السابقة. فالانترنت لم تكن معروفة في مطلع التسعينيات مثلا، والهاتف النقال لم يكن منتشرا أيضا آنذاك. وليس بالامكان . بالتالي . الاستناد الى ماضي هذه القطاعات التي ولدت للتو، أي التي لا أمس لها.

أما المدرسة الثانية . المقابلة . التي لم يهتم احد حتى بالإنصات الى ما تقول حين كان الجميع يربحون بلا حساب فإنها قالت أنها تتفق مع الأولى في المقدمات، ولكنها تختلف في النتائج. ففيما لا يمكن أفكار صعوبة رسم تصر مستقبلي عن أداء قطاعات بلا ماض، فإن قطاع الاتصالات في عام 1999 كان يتضمن فقاعات كثيرة، وكانت هذه الفقاعات شاخصة للعيان تحت أقدام شركات القطاع، إلا أنها إما لم ترغب في رؤيتها، وإما حاولت تغطيتها عمدا للحفاظ على «الواقع المالي» للقطاع، أي لتجنب هز ثقة المستثمرين في أسهمه.

وتشير هذه المدرسة الى طبيعة بعض هذه الفقاعات بقولها أن الأسعار التي كانت أسهم تلك الشركات تباع بها في وول ستريت لم تكن تتصل على أي نحو بأرباح الشركات، أو حتى بحجم موجوداتها.

أي أن القيمة السوقية لأي من هذه الشركات لم تكن على علاقة منطقية بقيمتها الحقيقية. وكان الفارق الهائل أحيانا بين الاثنين يكفي لتحذير الشركات من التوسع في استثماراتها الرأسمالية أو في نفقاتها الجارية، إذ كان ذلك الفارق يحمل معه

احتمال «سقوط» القيمة السوقية، وهو سقوط لا يتوقف حين يحدث عند النقطة التي تفرضها الأرباح الحقيقية، بل ينخفض عن ذلك كثيرا بسبب تدافع المستثمرين الى البيع.

فضلا عن ذلك . في رأي تلك المدرسة . فإن السوق بدا متخما في نهاية التسعينيات. ثمة شركات كثيرة تتسابق للحصول على أموال المستثمرين بالإعلان عما لديها وعما ليس لديها في آن معاً. ولايمكن افتراض إن أموال المستثمرين هذه تأتي من بئر بلا قاع. ثم إن قدرة المستهلك على امتصاص المنتجات الجديدة لها . أيضا . سقف معين. فحين تخلو الجيوب وتتراكم الديون الشخصية لايصبح بوسع المشتري أن يشتري. أما بشأن مشتريات الشركات الأخرى التي تستهلك منتجات وخدمات قطاع الاتصالات فإنها بدورها تتعرض للتقلص إذا ما تقلص حجم مبيعات هذه الشركات الأخرى مما تنتجه هي.

ولكن مدرس العلوم الذي احتفظ بموقع القيادة في وورلد كوم كان نصيرا متحمسا للمدرسة الأولى. فعلى الرغم من وجاهة أراء المدرسة الثانية فإنها بدت . في عام 1999 . ممعنة في التشاؤم. لقد ظهرت هذه المدرسة . الثانية . منذ نهاية الثمانينيات، وان كانت قد تناولت، بالمنطق ذاته، قطاعات اقتصادية أخرى. وباستثناء ما حدث في قطاع العقارات عام 1991 فإن نبوءات الكارثة التي رددتها تلك المدرسة لم تتحقق بعد ذلك أبدا. لقد صدقها بعض المستثمرين عام 1992 وعام 1993 وعام 1994 فغادروا السوق، ولكن من بقوا حققوا أرباحا هائلة خلال تلك السنوات.

وهكذا عاد المستثمرون الذين غادروا . وهم يلعنون تلك المدرسة الثانية التي صدقوها فخسروا، فيما ربح من كذبوها . الى السوق بسرعة ليشاركوا في مهرجان 1995 . 1999، فيما جلس نظار المدرسة الثانية على الخط الجانبي وهم يقضمون أظافرهم،

ويتساءلون عن السبب في غياب أي منطق في مهرجان وول ستريت، وينصحون قوما . لا يسمعون . بالحذر.

وهكذا كان من الصعب على مدرس العلوم برنارد ايبرز، الذي رأى شركته تقفز ألف ضعف في قيمها السوقية، أن ينصت للمدرسين الآخرين الذين ينتمون الى مدرسة الحذر التي كانوا يسمونها في الولايات المتحدة آنذاك مدرسة الخاسرين. إلا أن الضحكة الأخيرة لم تكن من نصيب برنارد ايبرز.

دورة الركود الاقتصادي

في عام 2000 تحققت أكثر توقعات المدرسة الثانية تشاؤما. بدأ الركود الاقتصادي، ثم ما لبث أن تعمق بسرعة، مشتريات الشركات انخفضت، ومشتريات الأفراد انخفضت بدورها، وظهر أن السوق وصلت الى نقطة التشبع النسبي. أي نقطة تراجع الطلب على كافة الأصعدة، ثم ما لبثت أموال المستثمرين أن تراجعت بشدة، ليبدأ وول ستريت بدوره رحلته المتعثرة.

إلا أن ايبرز اتخذ موقفا يدعو الى الدهشة في تلك اللحظة التي ظهرت خلالها علامات الخطر، فقد قرر أن يواصل توسع شركته، لا أن ينكمش تحسبا للظروف. فقد عقد مدرس العلوم الذي أصبح ملياردير حفلا صاخبا في فندق والدورف اوستريا الراقي في نيويورك دعا إليه نخبة المصرفيين والمستثمرين الكبار وعدداً غير قليل من المسئولين، وأعلن وسط تصفيق الجميع أن وورلد كوم تنوي شراء شركة سبرنت العملاقة للاتصالات.

ورغم إن الحكومة الفيدرالية اعترضت بعد ذلك على الصفقة باعتبارها تهدد بخلق تركيز احتكاري غير قانوني في قطاع الاتصالات، فإن المصارف كانت قد استوعبت رسالة ايبرز. فقد بدا الرجل . وشركته . في موقف بالغ المتانة، وإلا فلماذا كان سعى

من الأصل لشراء شركة كبيرة أخرى. وهكذا عرضت البنوك مزيدا من القروض، وتدافع المستثمرون لشراء سهم وورلد كوم الذي واصل ارتفاعه دون توقف.

وواقع الحال أن وورلد كوم كانت آنذاك قد بدأت تحقق خسائر صافية، ذلك أن أعدادا كبيرة من الشركات الأصغر التي كانت تشتري منتجاتها تعرضت للانهيار، أو أنها قلصت حجم مشترياتها، بل وحجم عملياتها الإجمالية نظرا لظروف السوق. وهكذا واجه ايبرز خيارين سيئين، الأول هو أن يعلن بصراحة أن الشركة تخسر، مما سيؤدي حتما إلا انهيار أسعار أسهمها، ومن ثم تراجع حاد في قيمتها السوقية الإجمالية على نحو يهدد ضمانات القروض التي منحتها للمصارف، أي على نحو يدفع بتلك المصارف الى المطالبة بتعجيل دفع مستحقاتها، يقنعها . على الأقل . بالتوقف عن اقتراض الشركة.

أما الخيار الثاني فقد كان الكذب. أي أن يتلاعب ايبرز على نحو ما بحسابات الشركة بحيث تظهر تقاريرها ربع السنوية أرباحا متزايدة على نحو يعزز قيم أسهمها، بل ويرفع من هذه القيمة، في وول ستريت، ولو بصورة مصطنعة.

ووضع ايبرز استراتيجية من مرحلتين بعد أن حدد اختياره: الكذب. المرحلة الأولى هي التخلص تدريجيا من تل أسهم وورلد كوم الذي كان بحوزته وذلك قبل أن تنهار الأسعار، والثاني هو عدم التورط شخصيا في تزوير أرقام أداء الشركة، وإنما تكليف مدير مالي عبقري بهذه المهمة.

واختار ايبرز مديرا ماليا يدعى سكوت سوليفان، ومنحه راتبا سخيا قيل انه بلغ مليوني دولار سنويا، واختار سوليفان مساعداً له يتمتع بدوره بمواهب خاصة في تزوير الحسابات، هو ديفيد مايرز وبدأ الاثنان عملها بنشاط.

ولكن كيف كان سوليفان ومايرز يقومان بعمليات التزوير هذه؟ دخل الاثنان الى ميزانية الشركة من باب الخلط المتعمد بين المصروفات الجارية والنفقات الرأسمالية. فالمعروف أن لكل شركة مصروفاتها الجارية، مثل المرتبات أو إعمال الصيانة الدورية، والمعروف أيضا أن لها نفقات رأسمالية، مثل ما تدفعه لشراء آلات جديدة. وفيما يجب أن تحسب النفقات الجارية . بأكملها . تحت العلامة السلبية، أي باعتبارها نفقات فحسب، فإن النفقات الرأسمالية تقسم على عدد محدد من السنوات ويحسب كل قسم . وليس مجمل تلك النفقات . تحت العلامة الثانية.

بعبارة أخرى يعد الراتب مثلا . في أي شركة . نفقات جارية يجب أن تحسب تحت العلامة السالبة، أما لو اشترت هذه الشركة جهازا للكمبيوتر مثلا ثمنه ألف دولار، وإذا كان العمر الافتراضي لهذا الجهاز هو ثلاث سنوات، فإن الألف دولار تقسم على ثلاث سنوات، وتنال كل سنة 333 دولاراً فقط تحت العلامة السالبة باعتبارها نفقات رأسمالية.

وقرر سوليفان ومايرز أن يحسبا جزءا كبيرا من النفقات الجارية، مثل نفقات الصيانة، باعتبارها نفقات رأسمالية وليست نفقات جارية، أي أن يضعا قسما منها فقط تحت العلامة السالبة في الميزانيات ربع السنوية او السنوية. وهكذا ففيما كان عام 2001 يجب أن يحمل في دفاتر الشركة خسائر إجمالية مقدارها 6.3 مليارات دولار، فإن هذه الخسائر تحولت عن طريق عبقرية سوليفان، الى أرباح بلغت 1.4 مليار دولار .وفي الربع الأول من العام الجاري حول سوليفان ومساعده خسائر صافية قيمتها 1.4 مليار دولار الى أرباح صافية مقدارها 130 مليون دولار. وخلال ذلك انسحب ايبرز من إدارة الشركة وباع أسهمه تدريجيا، وجلس على الخط الجانبي ليراقب الانهيار المحتوم، أما لماذا كان الانهيار محتوماً فإن ذلك يرجع الى استحالة ملء الفجوة بين الأرقام الواردة في الدفاتر والأرقام الحقيقية إلا أن عن طريق المزيد

من الاقتراض، ومن ثم المزيد من التزوير سواء في الهدف من القرض أو في سبيل استخدامه وهو أمر لا يمكن أن يستمر طويلاً. ولم يستمر الأمر طويلاً بالفعل، إذا ما لبث التزوير في الأرقام أن ظهر الى العلن، وقيل أن من اكتشفه هو محاسبون تابعون لأحد المصارف التي طلبت منهم الشركة قرضاً كما قيل أن من اكتشفه هو محاسب الشركة ذاتها، وفي كل الأحوال فقد كان اكتشاف التزوير أمرا لا مفر منه مع تزايد حجم «الأرباح» التي كانت في حقيقتها خسائر كبيرة، أي مع الحديث عن أرباح ليس لها وجود فحسب، ولكنها تخفي خسائر صافية ضخمة.

وحين سئل مديرو شركة آرثر اندرسون التي تولت الإشراف على حساب وورلد كوم عن سبب عدم إدراكهم لحقيقة ما حدث قالوا أنهم يراجعون فحسب الأرقام التي تقدمها الشركة، وإنهم ليسوا مسئولين عن التحقيق فيما إذا كانت النفقات الجارية هي حقا نفقات جارية، وفي كل الأحوال فقد أدى الكشف عن التلاعب الى انهيار سعر أسهم الشركة. ومطالبة المصارف بمستحقاتها ومن ثم الدفع بوورلد كوم الى الإفلاس .(4)

تعريف أخلاقيات العمل:

يمكن تعريف أخلاقيات العمل بأنها المنظومة السلوكية السائدة في مؤسسة ما والتي تتضمن أنماط معاملة العاملين فيها فيما بينهم وتعاملهم مع الزبائن والموردين، وطريقة تعاطيهم مع أهداف المؤسسة ومدى إلتزامهم بالجهد الساعي لتحقيقها .

وبعيداً عن المؤسسات وأجواء العمل تبقى المظومة السلوكية لأي مجتمع إحدى أهم سمات هذا المجتمع وإحدى أهم مكونات عناصر شخصيته وعامل مهم في تحديد مدى نجاح هذا المجتمع على الصعيد التنموي .

وتختلف تركيبة ومضامين المنظومة الخلقية من مجتمع إلى آخر، وهي وثيقة الصلة بالثقافة السائدة في المجتمع ومراحل تطوره إجتماعياً وسياسياً. ويلعب العامل الديني دوراً هاماً، ويعتمد ذلك على كيفية طرح المجهود الوعظي الديني أكثر مما يعتمد على التدين .

تتكون أخلاقيات العمل من العناصر التالية :

- المسلكيات .
- المواقف والتوجهات
- المعتقدات والفلسفات
- عادات العمل
- نوعية الأداء
- الإحجام عن الممارسات السلبية

و في أماكن العمل يوجد بعدين لأخلاقيات العمل؛ بعد شخصي وبعد مهني، يتداخلان لدرجة يصعب الفصل فيما بينهما أحياناً كما تمارس أخلاقيات العمل ، سلباً وإيجاباً بشكل فردي وبشكل جماعي

وعلى الصعيد العملي يمكن إختزال أخلاقيات العمل بـ ...

•ما يفعله الفرد حيال وضع معين.وما لا يفعل

•ما يليق وما لا يليق ..

•ما يجوز وما لا يجوز

•ما هو قانوني وما هو غير قانوني

•ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي

•ما هو حلال وما هو حرام

وهذا يتطلب وجود ميثاق أخلاقي code of ethics ، قد يكون خاص بالفرد (مبادئ) ، وقد يكون خاص بالعائلة (التربية)، وقد يكون خاص بالمجتمع (المؤثرات البيئية)، وقد يكون خاص بمكان العمل (اللائحة الداخلية للمؤسسة وثقافتها)، كما قد يكون ديني.. (مجموع الأوامر والنواهي). وغالباً ما يكون مزيج .

ينتهج كثيرون من القائمين على المؤسسات الإقتصادية، في كثير من بقاع العالم، منهاجاً إنتهازياً. ويؤمنون بثقافة الشطارة. وبالتالي فإن " أخلاقيات العمل " لا تتعدى أن تكون، بالنسبة إليهم، مكياجاً، أو شهادة تعلق على الحائط. وبأحسن الأحوال يعدونها مسألة نسبية أو يتعاملون معها بطريقة إختيارية وعلى أنها شيء جميل نتقيد به عندما نستطيع .

والحقيقة أن أخلاقيات العمل وتفشيها له علاقة بالبقاء والإستمرار. ويمكن الإثبات بيسر شديد أن تغييب وتدني أخلاقيات العمل في بعض المؤسسات أدت إلى إضمحلالها وإختفاءها في نهاية المطاف .

فتغييب أخلاقيات العمل وتفشي ثقافات سلبية تنعكس على :

·العلاقة بين الإدارة والعاملين

·العلاقة بين الإدارة والمالكين

·العلاقة بين جمهور العاملين

·العلاقة مع الموردين

·العلاقة مع الزبائن

·العلاقة مع المجتمع ..

تترك أثراً سيئاً على كل فئة فتتراجع الثقة، فتكثر الإستقالات ، ويرفع الموردون أسعارهم، ويختفي قسم من الزبائن ويسارع المساهمون إلى بيع أسهمهم. فتتراجع مبيعات الشركة وترتفع كلفها وتنخفض قيمة أسهمها، وهذه مقدمات إحتضار أي مؤسسة .

لذلك ينبغي إيلاء أخلاقيات العمل أهمية خاصة والعمل على تنميتها بخلق دافعية داخلية لدى جميع فئات العاملين وتنميتها بالتوعية والتحفيز والمتابعة وبالقدوة وبإشاعة ثقافة قائمة على العدل والشفافية والقيم الإيجابية .

ولكن لماذا تتراجع أخلاقيات العمل في المؤسسات؟.. يحدث ذلك طمعاً في المزيد من الربح أحياناً وعدم القدرة على مواجهة موقف لغياب الشجاعة الأدبية (عدم القدرة على توريد طلبية ينجم عنه إعطاء موعد لا يمكن تحقيقه). والخوف من العقاب (إضطرار الموظف للكذب لتجنب العقاب). ومن أجل تحقيق غايات شخصية (من أجل الحصول على ترقية يلجأ البعض إلى النفاق والتآمر على الزملاء). كما أن الغيرة والحسد يشكلان دافعاً قوياً لإرتكاب بعض الأفعال غير المقبولة أخلاقياً على الصعيد الفردي من قبل البعض .

وتظهر أخلاقيات العمل – سلباً أو إيجاباً – على شكل القيام بفعل، مثل المساهمة في حل مشكلة، أو عدم القيام به، مثل إخفاء معلومة او عدم تنفيذ مهمة، او تنفيذه ببطء مقصود أو تنفيذه بطريقة جيدة أو سيئة (جودة الأداء .(

علاقات الإنتاج في المصانع بحاجة إلى منظومة أخلاقية تحكمها من أجل أداء أفضل، يسودها الإحترام والتحلي بروح الفريق ورعاية الكبير للصغير والإلتزام بالدوام وإستخدام مورد الوقت بطريقة ناجعة والولاء للمؤسسة وحماية ممتلكاتها وسمعتها

وأسرارها .
كما تتطلب الإجتماعات الناجحة مسلكيات خاصة لإنجاحها وعدم إطالتها مثل الإلتزام بجدول الأعمال ومواضيع النقاش والإنصات الجيد للآخرين وإحترام وجهات نظرهم والتعاضد للتوصل إلى أفكار وحلول للمشاكل المطروحة وإحترام الوقت وإنتهاج النقاش التعاضدي . collaborative conversation
ويتأثر الجهد الإبداعي بأخلاقيات العمل، إيجاباً وسلباً. يتحقق التأثير الإيجابي بتفشي روح العمل الجماعي والتعاون ونكران الذات وحسن الإستماع وإقبال الزملاء على تشجيع ومساندة بعضهم البعض وعدم الخوف من الإخفاق .
ويتأثر سلباً بإنتشار التحاسد والشللية والتنافس الشديد المبني على الأنانية والفئوية والأنانية والخوف من التغيير وسرقة جهد الآخرين وسوء الإستماع .
إن بناء مؤسسات تنموية، صناعية او تجارية او خدمية، تشيع في أوساطها اخلاقيات عمل راقية يتقيد بمفرداتها جميع فئات العاملين في جميع الظروف، هدفاً ينبغي السعي لتحقيقه. إن لم يكن لأهداف مبدأية فليكن لأسباب مصلحية .
إن هذه التوجه ليس طوباوياً، وهو ليس توجه لبناء المدينة الفاضلة. ولكنها دعوة لتأسيس أماكن عمل مريحة للموظفين وللمالكين وللشركات الأخرى التي قد تكون مورد أو زبون أو منافس أو جار، ومريحة كذلك للمجتمع وللدولة. أليست هذه النتائج كافية لجعل الجميع يسعى لتحقيق هذا الهدف. ولنذكر هنا أن الأخلاق والمبادئ وعناصر الثقافة قضية نسبية، فلا يجوز الإعتقاد بإستحالة بناء مؤسسات تسودها أخلاقيات العمل، كما يجب أن لا نكفر بالتوجه عند أول صدمة، فأرجلنا يجب أن تبقى على الأرض ونتعامل مع الواقع كما هو، في الوقت الذي نسعى إلى تغييره .

الأخلاقيات : هي المعايير والمقاييس الأخلاقية المستخدمة لتمييز الصواب من الخطأ، وفي مجال الأعمال تكون الأخلاقيات بمثابة مقاييس ومعايير القيم والسلوكيات الأخلاقية التي تحكم القرارات التي يتم اتخاذها والإجراءات التي يتم تنفيذها في بيئة العمل.

وتعرف أخلاقيات المهنة (Ethics) بأنها نظام المبادئ الأخلاقية وقواعد الممارسة التي أصبحت معياراً للسلوك المهني القويم، فلكل مهنة أخلاقياتها التي تشكلت وتنامت تدريجياً مع الزمن إلى أن تم الاعتراف بها وأصبحت معتمدة أدبياً وقانونياً. من هنا كانت الحاجة إلى وضع أنظمة لممارسة المهن المختلفة (code of ethics and code of practice) وخاصة العلمية منها مثل الطب والصيدلة والهندسة والمحاماة والمحاسبة القانونية...الخ وتتضمن هذه الأنظمة الأسس والواجبات والحقوق والمحذورات التي يجب التقيد بها عند ممارسة عمل مهني محدد.

وتعرف الأخلاق عموما على إنها: القيم والمبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات الفرد والجماعة لتحديد ماهو صحيح وما هو خاطئ ، وتختلف الأخلاق أو القيم الأخلاقية عن السلوكيات التي يحكمها القانون، فالقاعدة القانونية تظهر مجموعة من المبادئ والتشريعات التي تصف كيف يتصرف الأفراد على نحو مقبول من المجتمع.

ومع احتمال وجود منطقة مشتركة بين القواعد القانونية والقيم الأخلاقية في الشركة إلا أن هذه المنطقة المشتركة تختلف من مجتمع لآخر ومن شركة لأخرى، ويمكن أن تكون المساحة المشتركة للعلاقة بين المعايير الأخلاقية والقواعد القانونية في الشركة ضيقة أو واسعة ، ويتوقف ذلك على قوة كل منهما المستمدة من النظم السياسية في المجتمع، ودور الأفراد والمنظمات في

صياغة هذه النظم. وبالتالي يتوقف تطبيق المعايير الأخلاقية بدرجة أساسية على استعداد الأفراد واقتناعهم وتمسكهم بها، وليس من الضروري أن تحميها قواعد قانونية.حيث تغطي القواعد القانونية السلوكيات الرسمية في الشركة ولكن ليس بالضرورة أن تغطي جميع المعايير الأخلاقية التي يلتزم بها الأفراد في الشركة.(5)

إن ما نحتاجه، في عالم اليوم ، هو أداة تعيننا على توجيه خطانا، نحن بحاجة الى (بوصلة) تشير ليس فقط الى الشمال المغناطيسي بل تشير الى معان أخرى مثل : الغاية، المدى والحد والتخم والمحيط ، والنطاق والقصد والغرض والمكيدة والفهم والاستيعاب سواء للمكان أو الزمان.

فالقيم الأخلاقية تساهم بدرجة كبيرة في تشكيل الثقافة التنظيمية للشركة ، وتعد القيم الأخلاقية من أهم القيم التي تشكل ثقافة الشركة،فقد أصبحت المعايير الأخلاقية جزءا لا يتجزأ من السياسات الرسمية والثقافة غير الرسمية للعديد من الشركات.(6)

القرارات غير الأخلاقية غالبا ما يتم اتخاذها من أجل مصلحة صانعيها ، وبما يعود بالضرر والخسائر على حاملي أسهم الشركة، وهناك أمثلة لسلوكيات غير أخلاقية في الممارسات الخاصة بمجال الأعمال :

- التصريح بأشياء تعلم أنها ليست حقيقية:

- تقع الحقيقة في صلب كل قيادة صادقة. المهاتما غاندي الذي أطلق عليه أكثر من مليار هندي لقب (أب الأمة) . بعد أن جوبه بقوانين غير عادلة فرضتها الإمبراطورية البريطانية في القرن الماضي ، طور مذهب المقاطعة السلمية وسماها (ساتياغراها) أي (الإصرار على الحقيقة). والتي كانت تهدف الى فطم المعارضين عن عادة الوقوع في الخطأ .

فإذا كان هذا المبدأ ينطبق على القيادة السياسية، فمن باب أولى أن ينطبق على عالم الأعمال، وفي الوقت الذي نشهد فيه فضائح الشركات مثل تلك التي عصفت بإنرون و وورلد كوم ، فقد أصبح قول الحقيقة بمثل أهمية الرؤية عندما يتعلق الأمر بالقيادة .(7)

إن النزاهة تبني الثقة، وستعمل قلة الأمانة التي قد تنجح مؤقتا على تقويض تلك الثقة في النهاية. أن التصريح بأشياء تعلم سلفا أنها غير حقيقية يدخل تحت مسمى عدم النزاهة والسلوك الغير أخلاقي.

وضع يدك على شيء ليس ملكا لك :

السرقات الأدبية والفنية والعلمية والتدليس ،تعتبر أيضا من الأخلاقيات السيئة ، بل ربما تكون أكثر سوءا من الممارسات المالية كونها تمس الإبداعات الفكرية . فمثلا الدكتور (هوانج وو سوك) من كوريا الجنوبية، زعم أنه وضع يده على سر الخلايا الجذعية من الاستنساخ الجسدي، وهو العلاج الجذري لكل الأمراض من الإهتراء العقلي الى السكري الى الزهايمر الى...الخ . ولكن تبين فيما بعد أن تصريح الدكتور المذكور ماهو إلا كذبة كبرى.

(جيمس واتسون، وفرانسيس كريك) اللذان أعلنا عن تركيب الكود الوراثي ، أيضا تبين أنهما أخذا التقنية من عالمة شابة اسمها(روزاليند فرانكلين).حتى (اديسون) أبو المخترعات المشهور فقد سرق جهد العالم الصربي"تيسلا" الذي اكتشف التيار المتناوب ولم يكن معروف وقتها سوى الكهرباء الساكنة.

ومن الكذب والخدع التي سجلها التاريخ أيضا، كذبة"بيلت داون" تلك التي اشتهرت في الأربعينات من القرن الماضي عن كشف الحلقة المفقودة في نظرية دارون،فتم تركيب فك قرد من نوع"أور انج أوطان" على جمجمة إنسان ليزعم صاحبها أنه وصل الى الحلقة المفقودة في نظرية دارون، وبقيت الكذبة سارية المفعول ثلاثة وأربعين سنة حتى تم الإعلان عن زيفها.

الزمن وحده كفيل دائما بإظهار الحقائق ، ويخطأ من يظن أنه يستطيع أن يخدع البشر الى الأبد.

- شراء النفوذ :

الرشوة في اللغة العربية هي ما يعطى من اجل إحقاق باطل أو إبطال حق.

وتقديمها يختلف من حيث النوعية، ومن حيث المكانة، ومن حيث حجم العمل المفترض أداؤه في المقابل.

فساد.. سوء استغلال السلطة.. رشوة.. عناوين مختلفة لسلوك واحد.. يمارسه أشخاص تفاوتت مسؤولياتهم ومواقعهم في المجتمع..

تملكهم الطمع وتكرست في داخلهم الأنانية.. قبل أشهر تحدثت الأنباء عن استدعاء زوجة وزير الخارجية الإيطالي لامبيرتو ديني من قبل النيابة العامة لسماع أقوالها في الاتهامات الموجهة إليها بالتهرب من الضرائب وتزوير ميزانية شركاتها.

وحسب تصريحات النائب العام فإن دوناتيللا ديني زوجة وزير الخارجية قامت بالتلاعب وإخفاء دخلها السنوي عن سلطة الضرائب الإيطالية حيث كشفت مكالماتها الهاتفية أنها المالكة والمسئولة الفعلية عن شركتي (سادما) و(سولار) العقاريتين حيث يتجاوز رأسمالها عشرات المليارات ، وقامت . دوناتيللا زينغونه وهو الاسم الذي تحمله من زوجها المتوفى بتقديم ضمان تزيد قيمته عن ثلاثة مليارات لصالح شركتها (سادما) للتهرب من الضرائب.

- إخفاء أو إفشاء المعلومات :

في العقود الأخيرة ظهر مفهوم جديد للتجسس يركز على الجوانب الاقتصادية للدول ويحاول معرفة ما يدور في كواليس العمل الاقتصادي، سواء في مجال التجارة الخارجية أو التجارة الداخلية أو الإنتاج والتسويق والتكنولوجيا وبراءات الاختراع والعلامات التجارية وغيرها..وفي عصر العولمة أصبح العالم وكأنه بمثابة القرية الصغيرة، وأصبح من المعتقد أن كل شيء معروف، لدرجة أن البعض أطلق عبارات شهيرة تعكس هذا الوضع الجديد؛ فهناك من قال إن الأقمار الصناعية تصور طوابير النمل التي تسير على كوكب الأرض في كل مكان، وسمعنا من يقول إن الأقمار الصناعية لدى بعض الدول قادرة على التقاط أرقام لوحات السيارات في معظم دول العالم، وهناك من قال في أثناء حرب الخليج إن الأقمار الصناعية الأمريكية قادرة على التعرف على ماركة الملابس الداخلية لرئيس العراق، ولكن بالرغم من كل هذا فإن الواقع المعاش أثبت أن هذا الاعتقاد خاطئ.. من الصحيح أن الأقمار الصناعية تصور طوابير النمل على الأرض وتصور الأشخاص، ولكنها لا تستطيع أن تتعرف أو تنقل ما يدور في عقول هذا النمل أو هؤلاء الأشخاص، وهو ما يعني أن عالم اليوم ما زال فيه أسرار يسعى البعض للحصول عليها، وفي المجال الاقتصادي يمكن . من خلال المعلومات والتصميمات والرسومات المتعلقة بالمشروعات الاقتصادية . لإحدى الشركات العالمية اكتساح الأسواق في العالم محققة أرباحا هائلة، إذ تمكنت هذه الشركة من الحفاظ على سرية هذه المعلومات والتصميمات والرسومات. أما إذا تسربت هذه الأسرار إلى الشركات المنافسة فإن سيطرة هذه الشركة على الأسواق العالمية تنهار ، مما يعطي للمنافسين فرصة لتحقيق أرباح كبيرة، ومن هذا المنطلق ولد التجسس الاقتصادي كمفهوم جديد في عالم الاقتصاد

الدولي الراهن وفي عالم المخابرات، وأصبح يستخدم في مجال الصراع السياسي والاقتصادي بين الدول والشركات والأفراد، وقد تنوعت مجالات هذا التجسس لتغطي جميع مجالات النشاط الاقتصادي إنتاجي وتسويقي وتكنولوجي وغيرها من المجالات، وقد كشفت حالات التجسس الاقتصادي بين الدول والشركات عن حقيقة هامة مفادها أن التجسس الاقتصادي قد انتشر مع تزايد موجات العولمة والتحرير الاقتصادي في العالم، مما دفع البعض إلى وصف العولمة الاقتصادية بأنها "عولمة التجسس الاقتصادي" وجعل البعض الآخر يصف التجسس الاقتصادي بأنه تجسس اقتصادي عالمي، وقد أظهرت الدراسات في هذا المجال أنه مع زيادة التنافس بين الدول والشركات زادت نفقاتها على التجسس الاقتصادي وجمع المعلومات عن الأسواق والشركات المنافسة محليا ودوليا، وفي بعض الحالات وصل ما تنفقه الشركة الواحدة على عمليات التجسس الاقتصادي أكثر من مليار دولار سنويا.

شركات متخصصة في مجال التجسس

لم يستغرب الكثيرون عمليات التجسس الاقتصادي، ولكن الأمر الذي أثار استغراب جميع المراقبين هو أن عمليات التجسس، التي تم اكتشافها كشفت النقاب عن وجود شركات متخصصة في هذا المجال، تركز نشاطها في تقديم هذه الخدمة إلى الشركات الصناعية والخدمية والحكومة مقابل أجر، وأن هذه الشركات لديها العديد من العملاء الذين يطلبون هذه الخدمة، كما أنها توظف لديها العديد من الكوادر المدربة من المحاسبين والمراجعين والمحللين الاقتصاديين. والغريب في الأمر أن هذه الشركات والعاملين بها لا يعتبرون نشاطهم نشاطا غير مشروع أو يدعو إلى الخجل، ولكنهم يرون أن قيامهم بهذا العمل هو واجب وطني وخدمة عامة بحجة الدفاع عن المصالح

القومية الاقتصادية في حالة التجسس على دولة أخرى أو في حالة التجسس على إحدى الشركات التي تنتمي إلى دول أخرى، وكذلك بحجة تقديم البيانات والمعلومات إلى العدالة في حالة التجسس على شركة وطنية لصالح شركة أخرى وطنية بينهما قضايا تتعلق بالمنافسة أو الاحتكار في السوق المحلية، وهذا تماما ما عبر عنه أحد الذين قاموا بالتجسس على شركة "مايكروسوفت" لصالح "أوراكل" المتنافستين في مجال البرمجيات في السوق الأمريكية في أثناء نظر قضية الاحتكار ضد الشركة الأولى، حيث قال: "كل ما فعلناه كان محاولة للحصول على معلومات سرية وتسليط الأضواء عليها لخدمة العدالة وأعتقد أن ذلك خدمة عامة".

أشهر أساليب التجسس

تفننت الشركات والأفراد المتخصصون في عمليات التجسس في الأساليب التي يتبعونها لجمع المعلومات والحصول على الأسرار عن الدول والشركات المستهدفة، وهم في ذلك لا يلتزمون بأي أعراف أو مواثيق شرف أو قوانين، بل من الممكن أن يتبعوا وسيلة مشروعة للوصول إلى بيانات يعتبر الحصول عليها غير مشروع أو غير مباح، وقد أثبتت الدراسات أن أشهر أساليب التجسس التي تتبع من الأفراد أو الشركات العاملين في هذا المجال هي:

- الحصول على نوعية وحجم الخدمات التي تقدمها الشركات والدول إلى الموظفين لديهم مثل خدمات العلاج والاشتراك في الأندية والمواصلات والمصايف والرحلات والتدريب وغيرها، وهي تستخدم بكثرة في حالة رغبة إحدى الشركات في استقطاب الموظفين والعمالة من الشركات المنافسة لها، وذلك بتقدم خدمات أفضل لهم لينتقلوا إليها.

- الأبحاث الأكاديمية التي يقوم بها الطلبة للحصول على البيانات المطلوبة بطريقة أو بأخرى، وفي الغالب تكون عن طريق العلاقات الشخصية.
- القيام بدور المتدرب الذي يحضر دورة تدريبية في الشركة المنافسة أو بدور المورد الذي يريد أن يتعرف على منتجات الشركة أو دور المشترك في أحد المعارض.
- استخدام الوسائل الإلكترونية للتنصت على الاجتماعات الخاصة بالإدارة العليا أو بتصوير خطوط الإنتاج أو الرسومات الهندسية والتصميمات أو الوثائق السرية أو القيان باعتراض أجهزة الفاكس أو التليفونات أو البريد الإلكتروني الخاص بهذه الشركة والعاملين بها.
- سرقة الدفاتر والمستندات أو الحصول عليها عن طريق رشوة العاملين في هذه الشركات.
- فحص قمامة الشركات المنافسة وقمامة منازل العاملين بها للحصول على بيانات من خلال الأوراق والأدوات التي تُلقى في هذه القمامة وتحليلها للكشف عن معلومات سرية وغالبا ما يتم تجنيد عمال النظافة في هذه الحالة.

ومع هذا فإن إفشاء المعلومات التي تتعلق بالأسرار التجارية مخالفة يعاقب عليها القانون .

ورغم ان ارباب العمل ظلوا يخفون المعلومات عن اعمالهم لفترة طويلة فإن الشركات عانت على مدى الاعوام الأخيرة ازديادا ملموسا في عمليات اختفاء معلوماتها او سرقتها .وتفيد احصاءات الجمعية الاميركية للأمن الصناعي

لعام 2000 ان الازدياد كان طفيفا لكن الثغر الامنية تبدّلت وباتت ادواتها اكثر تطورا مع دخول الكومبيوتر والانترنت الشركات. وقد خسرت الشركات المسجلة في قائمة فورتشن اكثر من 50 مليار دولار نتيجة سرقة اسرارها الصناعية سنويا في الاعوام الماضية. وتقول شركات استشارية متخصصة في هذا القطاع ان الثغر التي اوجدها الكومبيوتر المتصل بالانترنت كانت كبيرة جدا، وتسريب المعلومات من الشركات قام به موظفو الشركات اكثر مما قام به موظفو الشركات المنافسة .

ويهتم بهذه القضية مجموعة من الهيئات والمؤسسات الرسمية خصوصا لجهة اصدار قوانين رسمية. وقد اصدرت الولايات المتحدة مثلا قانون التجسس الصناعي المعدل لعام 1996 وفيه نصوص تعتبر سرقة الاسرار التجارية جريمة فيديرالية. وقد ساهم هذا القانون في الحد من السرقات الا انه لم يوقفها خصوصا مع توافر اساليب جديدة لسرقة المعلومات عبر الانترنت واختراق الشبكات الداخلية الخاصة بالشركات. وقد حث هذا القانون ارباب العمل على إشعار الموظفين بخطورة افشاء المعلومات عبر وسائل الاتصالات الحديثة. لكن الكثيرين يعتقدون ان اجراءات الشركات قد تعدت حدودها وبدأت تولّد

اجواء من الشكوك بين الموظفين. كما تعتقد منظمات الدفاع عن حقوق الموظفين ان منع الموظفين من الالتحاق بشركات منافسة يشكل تحديدا غير عادل لحريتهم الشخصية .

وعموما يرى معظم المراقبين في قطاع المعلوماتية ان تسريب المعلومات من الشركات لم يبدأ مع انتشار الخدمات المعلوماتية ولن يتوقف بعدها، فهي ليست سببا بل وسيلة، واذا كان من واجب على ممثلي قطاع المعلوماتية فإنما هو فقط محصور في تزويد الشركات وسائل لضبط حركة المعلومات المتدفقة الى شركتهم والخارجة منها بواسطة انظمة رقمية.

حكم الشركة:

كثيرا ما ينظر الى حكم الشركة على أنه نظام يتم من خلاله توجيه الشركات والسيطرة عليها، لكن حكم الشركات اتخذ منحى أخلاقيا خلال العقد الماضي ، فقد أصبح حكم الشركة يعتمد على تدعيم عدالة الشركة من حيث تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص ونبذ التمييز العنصري والجنسي ، وعلى شفافية القيادة ومسؤولياتها .

للتحكم في مفهوم حكم الشركات عنصران مهمان:

(1) المتابعة والرقابة أو عنصر التفتيش لاكتشاف الانحرافات والتجاوزات و

(2) التعديل وتطوير عمل الشركات عن طريق الضبط والتحكم بهدف تصحيح الانحرافات. نلاحظ أن العنصر الثاني يهتم بتطوير وتنمية الشركات وتحسين قدراتها وقراراتها لتجاوز الأخطاء والمشاكل التي تقع فيها في حين يهتم العنصر الأول بالرغبة في اكتشاف التجاوزات ومالم يكن مدعوما بالعنصر الثاني وهو تصحيح ما يتم اكتشافه تكون لدينا حاكمية عرجاء!! وللتحكم بالشركات كذلك نوعان تحكم قبلي وتحكم بعدي. يهتم العنصر القبلي بحشد عدد من القوانين والإجراءات لضبط عمل الشركات والحد من تجاوزاتها ومشاكلها التي تمنع الشركات من التجاوز، أما التحكم البعدي فيأتي على شكل قرارات وعقوبات تفرض على الشركات المخالفة لتصحيح أخطائها أو لإعلام الشركات الأخرى بالعواقب المتوقعة للتجاوزات .

من الممكن أن تتوالى خطوات التحكم في الشركات كالتالي :

-1وضع الضوابط والمعايير والقوانين الحاكمة لأعمال الشركات والمنظمة لسوق الأسهم .

-2توفير البيئة المناسبة للرقابة لضمان الالتزام بالمعايير المهنية للرقابة وكذلك للتأكد من استقلالية المراجعين الداخليين والخارجيين وكفاءة عمل لجان المراجعة إلخ .

-3المتابعة والتفتيش لاكتشاف الانحرافات والتجاوزات مثل التلاعب والتجارة الداخلية للمعلومات والتداولات الغير سليمة والاختلاسات وغيرها .

-4تقدير الانحرافات وتصحيح التجاوزات في عمل الشركات وفي السوق المالي .

ومن الملاحظ أنه يشرف على هذه الخطوات وبدرجات متفاوتة جهات عدة لها علاقة بالشركات المساهمة ومن الأفضل أن توكل جميع هذه الخطوات لجهة واحدة .

هر كلهر يقول:
في ساوث وست تغلب" الأسرة" على علاقات الموظفين بعضهم ببعض وقد استطاع رئيسها كلهر أن يصعد بها إلى ذرى الثروة عبر دأبه على بث هذه الروح بين العاملين: يقول إن منافسين يشترون نفس الطائرات التي نستعملها وتقريبا نفس نظم التشغيل ولكن مالا يستطيعون شراءه حقا هو البشر الذين يتمتعون بالولاء والمبادرة والحرص على إسعاد العملاء مثلما هو الحال هنا في سوث سويت.
في رأي كلهر فانه لتحقيق مستويات أداء عالية لابد أن تتوافر العناصر التالية:
أ . ركز على المنافسين والعملاء وليس النشاطات الداخلية لشركتك.
ب . اطلب من مديري شركتك أن يعملوا مع الموظفين والعملاء وألا يكتفوا بالمشاهدة.
ت . حدد مجموعة من المبادئ والقيم المؤسسية التي يجب أن يعرفها الجميع.
ث . شجع الأفكار الجديدة.
ج . أعط لموظفيك الفرصة لكي يحلوا بعضا من المشاكل التي تظهر في نطاق غير مسئولياتهم المباشرة.

وضع معيار أخلاقي:تساهم القيم بدرجة كبيرة في تشكيل الثقافة التنظيمية، وتعد القيم الأخلاقية من أهم القيم التي تشكل ثقافة الشركة، لقد أصبحت المعايير الأخلاقية جزء لا يتجزأ من السياسات الرسمية والثقافة غير الرسمية للعديد من الشركات.(8)

وتفسر نظريات القيادة أن الانقياد من قبل جماعة ما لقائد ما لا تتم إلا إذا كان القائد يقدم للتابعين أكثر مما يطلب منهم. ولا يمكن تفسير العلاقة القيادية على أنها نتيجة علاقة عاطفية بل يجب أن يكون القائد أو الشخص المؤهل للوصول الى مرتبة القيادة، لابد أن يكون قدوة لأعضاء المجموعة بحيث لا يتوقع التبعية الطوعية إذا خالفت أقواله أفعاله .

قد يستغرق الأمر دقيقة واحدة وقرارا واحدا لكي يفقد المدير مصداقيته ، ولكن الأمر يستغرق سنوات وألف قرار لكي يستعيدها.

الإدارة الناجحة يجب أن تضع وتحدد وتلتزم بمعايير أخلاقية واضحة ،المصداقية، الاستقامة، الاحترام، وعلى القائد أن يبتعد تماما عن الأنانية والمصلحة الفردية فخدمة المصلحة الخاصة لا تتلاءم مع المصداقية .

وتأتي أخلاقيات المهنة كجزء لا يتجزأ من أصول المهنة، ويتضمن مفهومها الكثير من التفاصيل التي تدور في مجملها حول محور عدم التعدي على أرزاق الآخرين وحقوقهم، والالتزام بمبادئ التعامل الإنساني كالصدق، والنزاهة. وقد نشأت فكرة تأصيل هذه الأخلاقيات نتيجة لوجود أفعال تنافي تلك الأخلاقيات عندما يصاحب التعامل المهني الكثير من التجاوزات. الأمر ذاته

يجري على سوق الأسهم إن لم يكن وقع التجاوزات أشد لأنها قد تأتي على مدخرات الكثير من صغار المتعاملين. فمنذ تسهيل آلية التداول ومع ظهور التنظيم الحقيقي للسوق المالية، لم تخل السوق (من خلال مجريات التداول اليومي) من وجود المحتالين وضعاف النفوس والمرتزقة. لهذا أتى مشرع السوق ومنظمه بباب في نظام السوق المالية ليضع إطاراً لأخلاقيات مهنة التعامل بالأسهم (أو الأوراق المالية على وجه العموم). حيث يحوي الفصل الثامن من النظام بمادتيه 49 و50 على توصيف لطبيعة الأعمال المخالفة لأحكام النظام كأن يقوم المتعامل بإيجاد انطباع غير صحيح أو مضلل بشأن السوق أو الأسعار وذلك لحث الآخرين على الشراء أو البيع أو الاكتتاب. والأمر ذاته يجري على ما يختص بالتداول بناء على معلومات داخلية. وقد أتت اللائحة التنفيذية الخاصة بأخلاقيات السوق على تفاصيل هذه الأعمال "المنافية" لأخلاقيات المهنة، والعقوبات الواجبة على المخالفين. مع كل هذا، ومع بوادر تفعيل هذه المواد من خلال الإيقاع ببعض المتجاوزين لأحكامه، وتنفيذ العقوبات بحقهم. إلا أن المتابع الحصيف للتداولات اليومية قد يلاحظ أن هذه التجاوزات ما زالت مستمرة، ومنها ما يمكن كشفه، ومنها ما هو في الأساس تجاوزات تتم دون خروج عن النظام (يعني فهلوة!). وعادة ما تكون مدفوعة بالجشع نتيجة تولد قناعة عند أولئك المتعاملين أن العوائد المتنامية للسوق أشبه ما تكون لحظية نسبياً لهذا يجب تحقيق الحد الأقصى منها قبل أن تتلاشى، أن البعض الآخر يبرر الأفعال لقناعته أن "نظام

السوق المالية" نظام "وضعي"! فقط ليجد لمخالفاته مخرجاً "شرعياً" كما يعتقد! . لقد ثبت أن هذه السلوكيات ما زالت موجودة حتى في أكثر أسواق المال تقدماً على الرغم من السعي الدءوب لمنظمي تلك الأسواق نحو تطوير النظم لتستطيع رصد المخالفات بأنواعها، وقد يجد المتابع لأخبار تلك الأسواق في قضية السيدة مارثا ستيوارت خير دليل. فقد نجحت في تجاوز خسارة فادحة عقب حصولها على معلومات داخلية، بالطبع هذا ما ظهر للملأ وقد يكون ما خفي أعظم. طبعاً على الرغم من الشهرة والنجومية اللتين تحظى بهما السيدة ستيوارت إلا أنها دفعت مبالغ كبيرة وزُج بها في السجن أيضاً. ويبقى التوجه في تلك الأسواق نحو تحجيم هذه السلوكيات والتخفيف من آثارها، لأن إلغاءها ضرب من المستحيل، حيث إنها ستبقى ما بقي إنسان يسرق.

من الواضح أن هيئة السوق المالية لدينا تسعى نحو مخاطبة المتلاعب مبدئيا باللغة التي يفهمها من خلال جعل مثل هذه السلوكيات مكلفة مادياً عليه، ولعل تغريم ثلاثة أشخاص نحو 170 مليون ريال يقف شاهداً على ذلك. في الحقيقة إن السوق في حاجة إلى عقوبات أشد من العقوبات المالية، فإن كان هناك من يرتدع بالغرامة المالية فهناك من لا يرتدع إلا بما هو أشد، وكل هذا في سبيل تحجيم هذه المخالفات. أما عن آلية رصد وصيد مثل هذه المخالفات، ربما يكون من المناسب أن تنصب الجهود نحو توظيف التقنية الذكية لترشيح الصفقات اليومية في السوق، وفي الوقت نفسه العمل نحو تحجيم تأثير هذه السلوكيات على السوق من خلال التعجيل من وتيرة إدراج

الشركات كخطوة من ضمن عدة خطوات متوخاة لتعميق السوق، بحيث لا يصبح لعدة أشخاص هذه القوة الخارقة على قلب موازين السوق خلال ساعات.(9)

العلاقات داخل الشركة:

السياسات الخاصة بأخلاقيات العمل داخل الشركة تغطي جوانب السياسات الداخلية التي توضح مسؤولية الشركة إزاء الموظفين ، وهذه السياسات تتضمن غالبا : تكافؤ الفرص ، التحرش الجنسي، التنوع، أمان الموظفين .

يمكن أن يكون المدير على صواب، كما يمكن أن يكون على خطأ ، ولكن لا يجب أن يكون ظالما. للإدارة في مختلف المؤسسات أدوار كثيرة تتعلق في جانب منها بالنواحي التنظيميّة المتعارف عليها من تحديد لأهداف المؤسسة، ورسم الخطط التي تقود لتحقيق هذه الأهداف، والقيام بأدوار الرقابة والإشراف، وإجراء عمليات التطوير والتحديث والتدريب، وتحقيق أقصى فاعليّة للعمليّة الإنتاجيّة والاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة.

ولا يتوقف دور الإدارة عند هذا الحد، وهو الشكل التقليدي للإدارة بل يتعدى إلى النواحي الإنسانيّة والعلاقات الاجتماعيّة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل وخارج المؤسسة، بهدف التحكّم وإدارة العلاقات غير الرسميّة التي لم تدخل الإدارة في تحديدها، وإنما تنشأ نتيجة للصلات الاجتماعيّة لأفراد المؤسسة ونتيجة للتفاعل الاجتماعي للأفراد.

وإذا كانت تلك العلاقات –وهي ما نطلق عليه التنظيمات غير الرسميّة– أمراً لا غنى عنه، فمن الأهمية بمكان أن توضع الضوابط التي تحكم تلك العلاقات ليتم تسخيرها لخدمة الشركة أو المؤسسة وتحقيق أهدافها، حتى لا تكون عائقاً أمام تطور المؤسسة، ولتتحول المؤسسة إلى مجتمع مصغر يترابط أفراده

ويتّحدون لتحقيق الأهداف والغايات، دون الجور على حقوقهم الإنسانيّة والاجتماعيّة، وهو أشبه ما يكون بوحدة الروح بمعنوّياتها والجسد بمادّيته.

ومن قواعد إدارة البشر في المؤسسة أن يتم البحث عن العوائق والرغبات والحاجات الجديدة للأفراد وتلبيتها وإشباعها، وتوفير المدير المربي المتطور حتى يكون كرُبّان السفينة في علاقة تبادليّة بينه وبين العمال، يتمكن من خلال تلك العلاقة من معالجة المعارضات للتطوير والتغيير حتى يسود مناخ من الانفتاح والتعاون داخل المؤسسة.

أما الخط الموازي لإدارة البشر فهو تربية البشر داخل المؤسسة، ويعني أن تعطي الإدارة المثل والقدوة الحسنة للعاملين من خلال الشكل التنظيمي الرسمي،

ومن خلال الأشكال الإنسانية والاجتماعية عبر التفاعل والأخذ والعطاء.

ولتربية العاملين داخل المؤسسة أساليب عديدة منها ما ذكرناه من أسلوب القدوة الحسنة وكذلك النصيحة ومعالجة العيب؛ فعلى المدير المربي أن يدل من يربيه على عيوبه بكامل الأدب، وغاية اللطف، وبمنتهى السرية، دون سخرية أو تشهير.

ثم يأتي بعد ذلك أسلوب التدرّج والانتقال، وفيه يرى الخبير الإداري المصري "محمد فتحي" أن أي إنسان لا يستطيع أن يحصل على كل شيء دفعة واحدة لا في الأخلاق ولا في العلم، أما إذا كان الدفع نحو الوصول إلى الكمال سريعاً فقد يحث ذلك فترة وينقطع التيار مرة أخرى.(10)

فالمدير الخارق يجب أن يبذل قصارى جهده ليتأكد أن جميع قراراته عادلة.

مواقف لها علاقة بأخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة:

الوُعود

أنت مدير في العمل وجاءك المرؤوس يشكو إليك قِلة دخلِه فوعدتَه بحوافزٍ ومكافآتٍ إن أَثبتَ كفاءته في العمل بينما أنت لا تَنوي أن تُكافئه أو تعلم أنه لا يمكنك مكافأته.

من الناحية الأخلاقية أنت شخص كاذب ومخادع.

من الناحية الإدارية سيفقد هذا الشخص ثقته فيك وفي إدارة المؤسسة بل وسيقوم بنقل هذا الانطباع للآخرين. هذا سيؤدي إلى انخفاض أداء العاملين وعدم رغبتهم في بذل أي مجهود غير عادي أو إلزامي

تقارير العمل

أنت مدير وطلب منك تقديم تقرير لِرَئيسك عن سير العمل فطلبت من مرؤوسيك إعداد التقرير. ولكن عندما قُدِّم إليك التقرير وجدتَ أنه يظهر بعض المشاكل التي لا تريد عرضها على رؤسائك فطلبت من مرؤوسيك إحداث تغييرات بسيطة في الأرقام وتغيير بعض الحقائق أو عرضها بشكل مبهم.

من الناحية الأخلاقية أنت شخص كاذب وغشاش ومزور.

من الناحية الإدارية أنت أصبحتَ قدوة سيئة لمرؤوسيك وثِق أنهم سوف يفعلون نفس الشئ معك. القدوة السيئة تمتد كذلك لزملائك من المديرين الذين قد يجدون أن أسلوبك جعلك تظهر أما الرؤساء كبطل عظيم وبالتالي يبدؤون في تقليدك. بعد قليل تصبح التقارير كلها غش وكذب وحقائق مزورة. لا يخفى عليك أن هذا يؤدي إلى فشل الإدارة وبالتالي العمل.

التَّوظيف

أنت مدير –في شركة لا تملكها– وأعلنتَ عن وظيفة وتقدم لك كثير من المرشحين وقمت باختبارهم وحددت المرشحين ذوي الكفاءة وقررت اختيارهم. وعند إصدار قرارك النهائي تذكرت أن أحد المرشحين الأقل كفاءة كان قد أتى بتوصية من قريب أو صديق لك فاستبعدت أحد المرشحين الأكثر كفاءة واخترت هذا الشخص صاحب التوصية.

أليست هذه خيانة للأمانة التي تحملتها؟ ماذا كنت ستقول لو كنت أنت مالك الشركة وعلمت بذلك؟ ألن تقول أن المدير الذي لا يعمل لديك غير أمين.

الأمر لا يتوقف عند إحباط الشخص الأكثر كفاءة بل يتعداه إلى غيره من أقرانه الذين يعلمون بما حدث معه ويبدؤون في فقدان الثقة في المجتمع الذين يعيشون فيه. بل وغيرهم ممن هم أصغر سنا يشعرون أن لا فائدة من الإجتهاد في التعلم لأن هذا لن يكون له علاقة بتوظيفهم. ألست مشاركا في كل هذا.

من الناحية الإدارية فإن قرارك يؤثر سلبا على أداء المؤسسة ويسبب شعور العاملين بأن التوصيات ستتحكم في ترقياتهم وتقييمهم مما يقلل من حماسهم لتقديم أفضل أداء.

المسئولية الاجتماعية:

على المنشأة أيضًا أن تضع مجموعة كبيرة من القضايا الاجتماعية في الاعتبار، أي كيف سيؤثر اتخاذ قرار ما على البيئة والموظفين والعملاء. ومصطلح المسئولية الإجتماعية يشير الى السياسات والإجراءات والتصرفات الموجهة لدعم رفاهية المجتمع كهدف اساسي. بإختصار ان المنشآت التجارية يجب أن توجد التوازن بين عمل ما هو صائب وما هو مربح. وفي المنشأة تماما كما في الحياة ، تحديد ما هو صائب وما هو خطأ في موقف معين ليس دائما اختيارا واضحا. فأي منشأة لها مسئوليات كثيرة – للعملاء

والموظفين ، والمستثمرين وللمجتمع ككل. أحيانا يظهر الصراع عند محاولة التوفيق بين مصلحة المنشأة في أن يحقق الربح المستهدف والمسئولية تجاه المجتمع. وقد يظهر الصراع أيضا في حالة اتخاذ قرارات مثالية والقرارات العملية التي يتطلبها موقف معين.

هناك عناصر أربعة تشكل أخلاقيات العمل والمسئولية الإجتماعية :

الفرد، المنشأة، القانون والمجتمع. هذه العناصر الأربعة تتفاعل الواحدة مع الأخرى بقوة بحيث تؤثر على قوة وإتجاه كل واحدة منها. فأخلاقيات صانع القرار تؤثر على المنشأة وبالتالي يؤثر على المتعاملين معها كأي مجتمع. أن الفرد من خلال حياته المهنية قد يواجه بموقف يجب ان يوازن بين الصواب والخطأ قبل اتخاذ قرار ما أو تصرف ما، لذلك فأن مناقشة أخلاقيات العمل تبدأ بالتركيز على اخلاقيات الفرد. ان أخلاقيات العمل تتشكل أيضا بالمناخ الأخلاقي داخل المنشأة. أن أسلوب السلوك والمقاييس الأخلاقية تلعب دورا متزايدا في المنشآت حيث العمل الصائب يدعم ويكرم.

أخلاقيات الفرد في العمل :

في بيئة العمل هذه الأيام نجد أن الفرد يشكل الفرق بين التوقعات الأخلاقية والسلوك . بما أن المنفذين ، المديرين والموظفين يظهروا مبادئهم الأخلاقية أو نقصها عند معالجة المواقف المختلفة في العمل – نجد أن توقعات وتصرفات هؤلاء الذين يعملوا لديهم أو معهم يمكنها أن تتغير وتتأثر بهم. بالرغم من ان السلوك الأخلاقي يصعب تتبعه أو حتى تحديده في كل الظروف، نجد أن الأدلة توحي بأن كثير من الأفراد يتصرفوا بلا أخلاق أو دون مراعاة القانون أثناء أداء عملهم. ويظهر ذلك واضحا في سرقة الأدوات المكتبية مثلا في سرقة الوقت المتمثل في الحضور متأخرا أو الخروج مبكرا أو الكذب فيما يتعلق بالأجازات المرضية .. إلخ وجه أخر للسلوك الغير أخلاقي للأفراد هو

أن يغطي موظف عن شيء ضار بالمنشأة ولا يبلغ عنه مثل رداءة إنتاج، عطل في ماكينة بحيث لا يشعر بذلك صاحب العمل أو الرؤساء. ومنها أيضا الكذب على العملاء ، كما أن كثير من الرؤساء وفي العمل قد يملأ تقارير كاذبة عن سير العمل أو أداء العاملين. وبذلك نجد الموظف في كثير من الأحيان يواجه بالموقف الذي يصبح سلوكه الأخلاقي في العمل موضع مساءلة. وقد يبرر البعض ذلك بالمقولة الشهيرة "الكل يفعل ذلك". وهناك من يتصرف بصورة غير أخلاقية وذلك بسبب ضغوط العمل فيضطر للكذب ليبرر تأخره عن إنجاز شيء كان يجب إتمامه. ولكن هناك من لا يقبل أن يفعل أي شيء مخالف لمبادئه وأخلاقه.

تطور أخلاق الفرد:

غالبا ما يطور الفرد مقاييس أخلاقية في ثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى : ما قبل التمسك بالتقاليد والعرف:

وفي هذه المرحلة يكون الفرد يبحث عن مصلحته الشخصية. ويتبع القواعد فقط خوفا من العقاب أو آملا في المكافأة. في هذه المرحلة يركز الفرد على حاجته ورغباته عند إتخاذ أي قرار وتأتي طاعة القواعد فقط خشية العقاب أو طمعا في فائدة ما.

المرحلة الثانية: التمسك بالتقاليد والعرف:

وفيها يضع الفرد مصالح وتوقعات الآخرين موضع اعتبار عند اتخاذ أي قرار. أي ان القواعد تتبع لأنها جزء من انتمائه للجماعة والتزامه تجاه العائلة وزملاء العمل والمنشأة. ان توقعات هذه المجموعات تؤثر على كيفية الإختيار بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول في مواقف معينة. ولكن طبعا الإهتمام بالذات يستمر في لعب دور في اتخاذ القرارات.

المرحلة الأخيرة: بعد الالتزام بالتقاليد:

وفيها يتبع الفرد المباديء الشخصية التي تحتوي على القواعد الأخلاقية. وفيها يضع الفرد مصالحه ومصالح الجماعة والمجتمع في الإعتبار عند إتخاذ أي قرار. وهذه المرحلة تمثل أعلى مستوى من الأخلاق والسلوك الأخلاقي.

يستطيع الفرد هنا أن يتحرك بعيدا عن مصالحه الشخصية البحتة ويضع الصالح العام للمجتمع في الحساب. والفرد في هذه المرحلة قد نمى المباديء الأخلاقية التي تحدد ما هو الصواب وما هو الخطأ ويمكنه أن يطبق هذه المباديء في مواقف متنوعة. إن مراحل تطور السلوك الأخلاقي لدي الفرد تتحدد بعوامل كثيرة ومنها العائلة، التعليم، الثقافة، الخلفية الدينية كما أن الخبرات السابقة تساعد على تشكيل ردود الأفعال في المواقف المختلفة.

المأزق الأخلاقي عند الاختيار:

أحيانا في العمل يواجه الفرد مأزق أخلاقي عند اتخاذ قرارات لا تؤثر فقط على مستقبله، ولكنها تؤثر على مستقبل زملاء العمل والشركة، والعملاء. كما سبق وأشرنا ليس من السهل التمييز بين الصواب والخطأ في كثير من المواقف في العمل/ خاصة عندما تتصارع مصالح أطراف كثيرة. ولتوضيح ذلك سنستعرض الأمثلة الآتية:

مثال (1) : فلان هو المدير العام للشركة ، عقد اجتماع مع أهم عميل لديه لبحث الأعمال بينهم في الفترة الربع سنوية السابقة. وبعد مغادرة العميل اكتشف السيد جمال أن العميل قد نسى ملف يحتوي على العروض المقدمة بخصوص مناقصة معينة. المدير كان عليه أن يختار بين مصلحة شركته وبين الأمانة التي تقتضي أن يرد الملف دون قراءته. علما بأن قراءة الملف كانت ستساعده لتقديم عرض أفضل ويضمن التوريد الذي يشكل أهمية كبيرة

بالنسبة له. فالمدير ليس فقط قرأ العروض بل وأيضا ناقشها مع معاونيه. بل ونسخ صورة له من المستندات. عندما علم صاحب الشركة أمره بإعادة المستندات أولا ثم الإستقالة لعدم أمانته.

مثال (2) : تقدمت شركة الأمل لمناقصة كبيرة وفي هذه الأثناء وصل مظروف للشركة فيه صورة من عطاء شركة منافسة متقدمة لنفس المناقصة. ولكن مسئول المبيعات بالرغم انه كان لديه الوقت ليغير من عرضه ويضمن أن يكسب العطاء الا انه رفض وأرسل الظرف الي الشركة المنافسة. وبالتالي لم يفز بالعطاء لأن سعره كان أعلى . قد تكون شركة الأمل قد خسرت المناقصة وبالتالي خسرت مبلغا كبيرا من المال على المدى القصير الا انها كسبت السمعة الطيبة مما أدى الى زيادة العمل على المدى الأبعد مافعلاه صاحبا الشركتين هو انتصار الأمانة على المصلحة الشخصية وكما قالوا "لقد عملنا على تدعيم سمعة الشركة والتي على المدى الطويل سوف تسحب كثير من العمل في اتجاهنا" والآن : ما الذي ستفعله في موقف كهذا؟ هل ستفعل ما يبدو ضروريا لتتأكد أن شركتك ستحقق مبيعات كبيرة؟ طبقا لمسح شامل بين عدد كبير من العاملين في مجال المبيعات، 98% منهم قالوا انهم سيفعلون "أي شيء" لإتمام الصفقة هاتان القصتان تظهران أن هناك طرق كثيرة لحل هذا المأزق الأخلاقي. في كثير من الحالات كل قرار ممكن أن يكون له عواقب غير سارة ولكنه بجانب ذلك سيكون له فوائد كثير يجب أن تقيم وتوضع في الحسبان. إن المأزق الأخلاقي الذي وضح في المثالين يعتبر واحد من كثير تواجه العاملين في المنشآت عند تأدية عملهم.

خواص المعايير الأخلاقية:

-1كل المقاييس الأخلاقية تتعامل مع الأشياء التي يعتقد أن لها نتائج جادة مع خير الإنسانية. وهي أيضا تتعامل مع خير الحيوان، والإحترام الذي ندين

به للبيئة الطبيعية.

-2إن المعايير الأخلاقية لا يمكن ببساطة أن تنشأ أو تتغير بالمعايير الأخلاقية يجب أن تتفوق على المصالح الذاتية.قرار من هيئة ذات سلطة فهي ثابتة.

-3تعتمد المعايير الأخلاقية على اعتبارات محايدة. أي التعامل مع المواقف المتشابهة بنفس الطريقة أي على أساس ان كل البشر سواسية.

كيف تشكل المنشأة السلوك الأخلاقي؟

لا يستطيع أي فرد اتخاذ قرارات من فراغ. لأن الإختيارات تتأثر بشدة بمعايير السلوك التي وضعت داخل المنشأة حيث يعمل الناس.

وتحدث أخلاقيات العمل على اربعة مستويات:

الوعي الأخلاقي – التفكير الأخلاقي – التصرف الأخلاقي – والقيادة الأخلاقية. لو اختفت واحدة من تلك العناصر فإن المناخ الأخلاقي في المنشأة سيضعف.

الوعي الأخلاقي:

أساس المناخ الأخلاقي هو الوعي الأخلاقي. كما رأينا من قبل أن المأزق الأخلاقي دائما يحدث في موقع العمل. لذلك فإن الموظفين يحتاجوا للمساعدة لتحديد المسائل الأخلاقية عند حدوثها ويحتاج العاملين ايضا لإرشادهم الى ما تتوقعه المنشأة منهم كأستجابة للمواقف المختلفة لإتخاذ القرار الأخلاقي.

والطريقة المثلى لتظهر المنشأة القواعد الأخلاقية التي ترغب في وجودها داخل منطقة العمل هي بأن تحدد انماط السلوك الأخلاقي كتابة ويعلق في مكان ظاهر لجميع العاملين. أن هذه اللائحة التي توضح السلوك المقبول يجب ان توضح أيضا القوانين والتعلميات التي يجب أن يطيعها العاملين.

التفكير الأخلاقي:

أن التدريب على لائحة السلوك الأخلاقي تساعد العاملين على التعرف والتفكير في المسائل الأخلاقية. ومع ذلك فأن المؤسسات يجب أن تعطي الإطار والوسيلة التي تسمح للقرارات أن تتحول إلى تصرف أخلاقي . أن الأهداف المحددة لمؤسسة ككل وللأفراد والأقسام كجزء يمكنها أن تؤثر على السلوك الأخلاقي. فأن الموسسة التي يضع مديرها أهداف غير واقعية لأداء الموظفين ستجد الكثير من الغش والكذب والأفعال السيئة الأخرى لأن الموظفين سيحاولوا حماية أنفسهم. بعض الشركات الأخرى تشجع على التصرف الأخلاقي بإعطائها الدعم للموظف عندما يكون في مأزق أخلاقي. أحد هذه الأساليب هي وجود خط ساخن مع الإدارة يستطيع الموظف من خلاله السؤال عن ما يجب عمله حتى ينفذ ما يطلب منه بصورة مرضية دون الحاجة للكذب. بعض الشركات تعين اشخاص للرد على أي استفسار من العاملين للمحافظة على السلوك الأخلاقي داخل المنشأة.

القيادة الأخلاقية:

التنفيذيون لا يجب ان يتكلمون عن السلوك الأخلاقي فقط بل يجب أن يظهر ذلك في كل تصرفاتهم أيضا. هذا المبدأ يتطلب أن يكونوا شخصيا ملتزمين بقيم ومباديء المؤسسة ومستعدون أن يتصرفوا على هذا الأساس. ويجب على القائد الأخلاقي أن يتقدم خطوة أبعد ويطالب الموظفين على كل المستويات أن يتحملوا المسئولية الأخلاقية كقادة أمام من هم أقل منهم في المستوى. وطبعا لسوء الحظ ليست كل المؤسسات قادرة على انشاء هذا الإطار الصلب من السلوك الأخلاقي .

واجبات الموظف ومسؤولياته:

مع مراعاة الواجبات الوظيفية المترتبة على المهام والمسئوليات الخاصة بكل وظيفة على حدة، فإنه من واجب كل موظف أن يلتزم بالأمور التالية:

1. القيام بمهام الوظيفة وواجباتها وأي عمل يكلف به خارج أوقات الدوام الرسمي وأيام العطل الرسمية بكل كفاءة وأمانة ونشاط.
2. الالتزام التام بالمواعيد المحددة للعمل وتكريس أوقات العمل للقيام بواجبات الوظيفة.
3. تنفيذ أوامر رؤسائه وتعليماتهم وتوجيهاتهم ومراعاة التسلسل الإداري في الاتصالات الوظيفية.
4. تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بعمله وعدم مخالفتها بما في ذلك أنظمة الأمن والسلامة والمحافظة على ترتيب ونظافة مواقع العمل.
5. المساهمة في تطوير أساليب العمل الموكل إليه وتقديم أي اقتراحات لرفع مستواه.
6. تبليغ رؤسائه عن أي تجاوز أو إهمال أو تلاعب أو إجراء يضر بمصلحة العمل أو مخالفة في تطبيق القوانين والأنظمة.
7. التصرف بأدب وكياسة واحترم مع رؤسائه ومرؤوسيه وأي طرف خارجي.
8. المحافظة على السرية المطلقة فيما يتعلق بالعمل في الشركة وذلك طيلة خدمته في الشركة وبعد انتهائها.
9. عدم خداع أو تضليل رؤسائه والامتناع عن إخفاء أي معلومات متعلقة بعمله بهدف التأثير على القرارات المتخذة.
10. تنمية قدرات مرؤوسيه ومساعدتهم وتحفيزهم على تحسين الأداء وأن يكون قدوة حسنة لهم.

11. نقل المعرفة الخبرات التي اكتسبها إلى مرؤوسيه وتشجيعهم على تبادل المعلومات ونقل المعرفة فيما بينهم.
12. الإشراف على المرؤوسين ومتابعة وتقييم أدائهم بموضوعية والسعي لتوفير فرص التدريب والتطوير وفقاً لأنظمة وتعليمات الشركة.
13. احترام حقوق المرؤوسين والتعاون معهم بمهنية عالية دون محاباة أو تمييز بمنأى عن أية اعتبارات ذات صلة بالقرابة أو الصداقة ودون أي تمييز على أساس اللون أو العرق أو الدين أو المنشأ أو الإعاقة.

يحظر على الموظف ما يلي:

1. استغلال وظيفته وصلاحيته لمنفعة ذاتية.
2. قبول الهدايا أو المنح أو الخدمات الخاصة من أي طرف له مصلحة مع الشركة.
3. نقل أي معلومات عن العمل في الشركة إلى الغير بما في ذلك وسائل الإعلام وغيرها.
4. يحظر على كل موظف مزاولة أي عمل غير وظيفته في الشركة سواء كان ذلك مقابل أجر أو بدون أجر وسواء كان ذلك في أوقات العمل أو خارجها.
5. قراءة الصحف والمجلات أو النوم خلال ساعات العمل.
6. استعمال الأدوات والأجهزة الخاصة بالعمل لغير الغرض المخصص لها.
7. التأخير أو التغيب عن العمل بدون إذن مسبق من المدير المباشر.
8. الاشتراك في مناقشات دينية أو سياسية غير مرتبطة بالعمل خلال ساعات العمل.

توجيه أي نوع من الإهانة أو التهديد أو السخرية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للزملاء في العمل أو العملاء.

السلوك الايجابي:

لا شك أن للوظيفة دوراً محدداً تسعى إلى تحقيقه ضمن النشاطات المختلفة في كل إدارة وأن الوظيفة إذا ما تم أداؤها على الوجه المطلوب يكون دورها إيجابياً في تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إليها المنظمات لخدمة المجتمع الذي تعيش فيه ولذا، فإن للوظيفة العامة واجبات ومسئوليات وتشمل تخصصات وأنظمة ولوائح ، يجب على الموظف العام القائم عليها أن يستوعبها ويفهمها على أكمل وجه، ويتدرب على أفضل الطرق لتحقيق الغايات والأهداف التي أنشئت الوظيفة من أجلها .

وتتعدد المصطلحات التي تستخدم للتعبير عن الالتزامات ، فمنها ما يأخذ شكل الواجبات التي يطلب من الموظف القيام بها على خير وجه ، ومنها ما يأخذ شكل المحظورات التي يجب على الموظف الامتناع عن تأديتها تحت طائلة المسئولية ويعرف الواجب على أنه (ما طلب فعله على سبيل المثال الإلزام) ، وتأتي سلوكيات الوظيفة العامة منطلقة من التزام الموظف العام بهذا الواجب كما حددته اللوائح والأنظمة والقوانين وابتعاده عن كل ما يتعارض معها ، ويعتبر عدم الالتزام بهذه الواجبات مخالفة يعاقب عليها النظام .

والجدير هنا . أن نبين أن الموظف لا يخضع لكل ما تصدره الإدارة من منشورات وتعليمات سواء كانت متعلقة بالنواحي الإدارية أو المالية أو الأخلاقية ، كما يخضع الموظف للقرارات الفردية الصادرة في شأنه ، وكذلك للأوامر الصادرة إليه من رؤسائه بشأن العمل ، فإذا خالفها فإنه يكون قد خرج على مقتضيات وواجبات الوظيفة ويمكن تمييز نوعيين من السلوكيات هما : السلوكيات الإيجابية والسلوكيات السلبية .

تعريف السلوكيات الإيجابية:

يمكن تعريف السلوكيات الإيجابية بأنها مجموعة القواعد والقيم والمبادئ

والمعايير التي يجب على الموظف الالتزام بها والتقييد بها .
السلوكيات الإيجابية للموظف العام :
تشتمل السلوكيات الإيجابية ثلاثة أنواع هي:
.1الأخلاقيات الوظيفية : هي تلك التي تتعلق بتأدية الواجبات الوظيفة وإتقان العمل بكل أمانه وإخلاص
.2الخلاقيات المسلكية : هي تلك الأخلاقيات التي تتعلق بسلوك وتصرفات الموظف داخل وخارج الوظيفة العامة ، ولقد نصت جميع أنظمة الخدمة المدنية في العالم على وجوب تحلي الموظف العام بالسيرة الحسنة والأخلاق الحميدة .
.3ألاقات متعلقة بإطاعة الأوامر الرئاسية: وردت كلمة الطاعة في اللغة بمعنى (الانقياد) والمقصود بواجب طاعة الرؤساء تنفيذ أوامر الرؤساء واحترام قراراتهم بالتعقيب على أعمال وقرارات المرؤوسين بالتعديل أو الوقف أو الإلغاء .
ويمكن على وجه التفصيل تحديد السلوكيات الإيجابية التالية :
أولاً : القوة والأمانة :
تعتبر هاتين الصفتين العظيمتين شرطين من شروط التعيين على الوظيفة العامة .
أ- القوة : يختلف مفهوم القوة من وظيفة لأخرى وذلك على ضوء طبيعة عملها والمؤهلات والقدرات الذاتية اللازمة لشغلها. ويتم تقسيم الوظائف وفقاً لنوعيات وأسباب مشتركة مع تجديد الشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة ، حتى يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب . ولهذا ، فعلى الموظف أن يتخذ جميع الوسائل والأساليب التي تجعله قوياً في بدنه وجاهزيته للعمل . وقوياً في معلوماته وأفكاره ، وقوياً في مهاراته ، ملماً ومدركاً

لاحتياجات وشروط الوظيفة التي يشغلها حتى يحقق أقصى درجات الخدمة للمنتفعين من هذه الوظيفة .

ب- الأمانة : يقول الله تعالى) يأيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أمانتكم وأنتم تعلمون (الآية (27) سورة الأنفال ويقول الله تعالى) فإن أمن بعضكم بعضاً فليؤيد الذي أتمن أمانته وليتق الله ربه (الآية (283) سورة البقرة . وأمانة من الأخلاق التي تدل على سمو ورقي المجتمع ، ومن المتفق عليه عند علماء الدين والأخلاق والاجتماع أن الأمانة تعتبر من الأخلاقيات التي تعود بالخير على الفرد والمجتمع . وللأمانة معنى واسع يختلف عن المعنى الضيق الذي حصرت فيه ، حيث أن المفهوم الضيق للأمانة يعني حفظ الفرد ما يودع لديه من أموال . ولكن المفهوم الواسع والشامل للأمانة يشمل التزام الواجبات الدينية والاجتماعية وأداؤها خير أداء ، فالله سبحانه وتعالى حق على عباده ، وللمجتمع حق على الإنسان وهو أمانة يلتزم بالوفاء بها ، فإن لم يفعل كان مسيئاً إلى أصحاب الحقوق وخائناً للأمانة . ولذا فعمل الموظف أمانة وهو مؤتمن على وظيفة ولابد أن يحسن التصرف فيها ويؤدي حقوقها ويلتزم بواجباتها ، وإذا فها ذلك كان أميناً وفياً .

ثانياً : إتقان العمل :

يجب على الموظف مباشرة عمل الوظيفة المعين عليها بنفسه ، ولا يجوز له التفويض فيه إلا في نطاق الحدود النظامية وتحت مسئوليته . لأن الأصل هو مباشرة الموظف لأعمال ومهام وظيفته . كما تنص على ذلك المادة (6/31)من اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية . ومن مستلزمات مباشرة الموظف العام لأعمال وظيفته أن يكون إيجابياً في مباشرته لهذا العمل بحيث يؤدي عمله بدقة وإخلاص ، وأن يكون هذا الأداء طيلة ساعات العمل الرسمية . فلا يكفى أن يوجد الموظف في مقر العمل بدون أن يؤدي عملاً . بل إنه

مكلف بإنجاز القدر المطلوب منه بحكم ومهام وظيفته . وإلا فإنه يعتبر مقصراً .

ويشتمل إتقان العمل إجادة العمل . والسرعة في إنجازه ومحاولة تجنب الوقوع في الأخطاء كما تؤكد على ذلك إدارة الجودة الشاملة حيث يتم تعريف الجودة بأنها : (أداء العمل من أول مرة وكل مرة بدون أخطاء) . والعمل المتقن مطلوب وضروري ، وهو ما حث عليه رسول الله r بقوله (أن الله يحب أذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه .(

ثالثاً : الإخلاص في العمل :

يعتبر الإخلاص في العمل من أهم مقومات الموظف الناجح ، ولأن طبيعة العلاقات بين الموظف العام والدولة هي علاقة تعاقدية و بناءً على هذه العلاقة واستناداً إلى قوله تعالى (وأوفوا بالعهد أن العهد كان مسئولا)الآية(34) سورة الإسراء. فأن يترتب على الموظف العام أن يؤدي العمل الموكول إليه بأقصى الإمكانات المتوافرة لديه وفاءً لهذا العقد . كما يجب أن يكون هذا الأداء مستوفياً لجميع الشروط الفنية استناداً لقوله تعالى (ويا قوم أوفوا المكيال والميزان بالقسط ، ولا تبخسوا الناس أشيائهم ولا تعثوا في الأرض مفسدين) الآية (85) سورة هود.

ولذلك ، يجب على الموظف إنجاز المهملات بسرعة وعليه أن يتفادى التأخير في البت فيها، هذا التأخير الذي قد ينجم عنه ضرر بمصالح المراجعين قد تتحمل الإدارة أو الموظف نفسه المسؤولية الناجمة عنه ، كما يشترط على الموظف أن يتجرد من أهوائه الشخصية أثناء تأديته لمهام وظيفته ويبذل الجهد اللازم والتضحية الممكنة في سبيل تحقيق أهداف وظيفته والمنظمة التي يعمل فيها .

رابعاً : المحافظة على أوقات الدوام الرسمي:

وقت العمل ليس ملكاً للموظف أنما هو ملك للجمهور وللمنظمة التي يعمل بها ، فعليه أن يكرس كل جهده ووقته في تأدية العمل الذي أوكل إليه من خلال واجبات وظيفته المحددة حيث تنص المادة (11/ج)من نظام الخدمة المدنية على أن (أن يخصص وقت العمل لأداء واجبات وظيفته وأن ينفذ الأوامر الصادر إليه بدقه وأمانة في حدود النظم والتعليمات . (
لذا فإن احترام مواعيد العمل الرسمية التي حددتها اللوائح تعتبر من أهم واجبات الوظيفة والتي يجب على الموظف أن يخصصها لتأدية هذه الواجبات،وأن يتقيد بهذه المواعيد من حيث الحضور والانصراف،كما أن التغيب بدون عذر أو إذن رسمي أو التأخير عن الدوام يعتبر إخلالاً بالواجبات الوظيفية تقتضي المساءلة النظامية. ويترتب على عدم التزام الموظف بأوقات الدوام الرسمي أضرار عديدة مثل تدني إنتاجية بالعمل والإضرار بمصالح المنظمة والإخلال بأدوار الآخرين .
خامساً : تطبيق القوانين والأنظمة النافذة:
أ- القوانين المنظمة للعمل : يجب على الموظف أن يطبق القوانين والأنظمة واللوائح النافذة دون أي تجاوز أو مخالفة أو إهمال ، فالموظف مسئول خلال قيامه بوظيفته عن احترام الشرعية والتقيد بالقوانين والأنظمة ، ولا يحقق له اتخاذ أي قرار أو تدبير أو موقف لا يستند إلى أساس نظامي وعليه أن يطبق بدقة وإخلاص القوانين والأنظمة المعمول بها دون أي تجاوز على صلاحيات غيره من الموظفين رؤساء أو مرؤوسين ، وتجاوز على اختصاصات سلطة أخرى .
ب- الأنظمة واللوائح التي تنظم علاقة الموظف بجهة العمل : وضع نظام الخدمة المدنية من أجل تنظيم العلاقة بين الموظفين وجهة عملهم بحيث يتم الاحتكام لتلك الأنظمة واللوائح عندما يتطلب الأمر كذلك . ولهذا لابد

للموظف عند بداية التحاقه بالخدمة المدنية من الإطلاع على تلك الأنظمة واللوائح من أجل التعرف على ماله من حقوق وما عليه من واجبات والالتزام بها .

وهناك العديد من المصادر التي يمكن للموظف الاستفادة منها في هذا المجال كنظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية بالمملكة العربية السعودية الصادر عن الديوان العام للخدمة المدنية ، حيث يحوي هذا المصدر جميع أنظمة الخدمة المدنية مثل (الإجازات ، سلم الرواتب ، شغل الوظيفة ، واجبات الوظيفة ، البدلات ، الجزاءات، المكافآت ، إنهاء الخدمة ،(.....

ج. تنفيذ القرارات والأوامر الصادرة إليه (19): يدخل في نطاق تنفيذ الأعمال الوظيفية تنفيذ الموظف للأوامر والقرارات الصادرة إليه ، وأن كان الموظف يعتقد عدم نظامية هذه الأوامر والقرارات ، بل أن عليه في هذه الحالة التنفيذ ثم الاعتراض بالطرق النظامية ، لأن اعتراضه قبل التنفيذ قد يعتبر نوعاً من التحدي والعصيان للقرار الحكومي ، إلا إذا كانت هذه الأوامر والتعليمات مخالفة بصورة صريحة وواضحة للقوانين والأنظمة فإن عليه أن يفيد رئيسه خطياً بذالك ، ولا يلزم تنفيذها إلا إذا أكدها رئيسه خطياً .

سادساً المحافظة على المال العام :

يعتبر الحفاظ على المال العام بشقيه النقدي والعيني من أهم الواجبات المنوطة بالموظف ، وذلك لأن المال العام هو مال الأمة كلها وهو الوسيلة الأهم في تحقيق الأهداف والقدرة على تقديم الخدمات للمواطنين على النحو الأمثل ومن ثم السعي نحو النمو الاقتصادي الذي يؤدي إلى الرفاه الاجتماعي .ولذلك يجب على الموظف العام أن يحافظ على هذه الأموال عن طريق الترشيد في استهلاكها واستعمالها وأن يحافظ على صيانتها بصورة منتظمة ، وأن يسعى باستمرار لتخفيض مستوى الإنفاق دون الإضرار بمستوى الأداء وذلك تحقيقاً

لمبدأ الكفاءة والفعالية . كما ينبغي ألا يستغل أياً من هذه الأموال النقدية والعينية لأي استخدام شخصي له أو لأي من معارفه .

سابعاً : التفرغ للعمل الوظيفي :

يتعين على جميع موظفي الدولة التفرغ لأداء مهمات وظائفهم ، فلا يجوز لهم كمبدأ عام ممارسة عدة أعمال مختلفة في وقت واحد ، ويجب على الموظف العام أن يكرس كامل وقته لأداء مهمات الوظيفة التي عين عليها . وقضى نظام الخدمة المدينة (20)في المملكة العربية السعودية بأن يكون تفرغ الموظف لوظيفته واتخاذه إياها حرفيه الأساسية هو أحد الواجبات الملقاة على عاتق الموظف . وقد عللت الحكمة من وراء ذاك بأن لا تتنازع الموظف مصالح متعارضة ، بعضها خاص بالوظيفة العامة وبعضها خاص بالعمل الخارجي . ولذلك فإن الأمر يتطلب أن يصرف الموظف جل وقته لأعمال وظيفته . ويترتب على ذلك ما يلي :

أ.عدم الجمع بين وظيفتين حكومتين : حيث تحضر التعليمات (21) الوظيفة تقاضي الموظف راتبين من خزانة الدولة من جراء شغله وظيفتين في آن واحد باستثناء بعض الحالات المنصوص عليها في بعض الأنظمة كجواز الجمع بين الوظائف (22) الخاضعة لنظام الأئمة والمؤذنين أو بينهما وبين الوظائف العامة الأخرى .

ب.عدم مزاوله الموظف لمهنته في غير وقت الدوام بدون ترخيص : حضر نظام الخدمة المدنية (23) على الموظفين باستثناء أصحاب التخصصات الفنية المساعدة أو الحرفية مزاولة تخصصاتهم في غير أوقات الدوام الرسمي بدون إذن رسمي ممن يملك الصلاحية في ذلك . فقد نص نظام الخدمة المدنية بأنه (لا يجوز للموظف الجمع بين وظيفته وممارسة مهنه أخرى ، ويجوز الترخيص للاشتغال بالمهن الحرة لمن تقضي المصلحة العامة

بالترخيص لهم في ذلك لحاجة البلاد إلى مهنهم ، ويكون منح هذا الترخيص من قبل الوزير المختص وتحدد اللائحة شروط منح هذا الترخيص) (24) ولم تصدر اللائحة المشار إليها (25) إلا أن مجلس الوزراء قضى بعدم السماح للموظفين في القطاع العام بممارسة المهن الحرة ، ويجوز للمجلس بناءً على توصية من مجلس القوى العاملة والخدمة المدنية استثناء شاغلي فئات معينة من وظائف ذات تخصص معين على ألا يتعارض عملهم في مهنهم مع عملهم الأصلي وألا يؤثر في مصلحة الدولة .

ج. عدم مزاولة التجارة : يحتاج الموظف العام للتفرغ لعمله الوظيفي ، ولما كانت التجارة تشغل الموظف عن ممارسة مهامه فإن أغلب أنظمة الخدمة المدنية في العالم تمنع اشتغال الموظف العام بالتجارة سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة . ويقصد بالأعمال التجارية تلك الأعمال (26) التي تؤدي إلى اكتساب الموظف صفة التاجر حسب القواعد القانونية التجارية ، وذلك كأن يمارس الشراء والبيع على سبيل الاحتراف .

ب.ثامناً :احترام وطاعة الرؤساء :

بنيت الإدارة العامة ومنذ القدم على شكل هرمي إداري يتصاعد تدرجياً حتى يصل إلى قمته الذي يشغلها الرئيسي الإداري الأعلى . بمعنى آخر يتوسط الرئيس الإداري بين مرءوسيه الإداريين والقانون ، وإليه تعود ما تسمى بالسلطة الرئاسية (27) وتشمل السلطة الرئاسية مايلي (28: (

.1سلطة توجيه المرؤوسين في أعمالهم بإصدار الأوامر أو التعليمات اللازمة لحسن سير العمل التي يلتزم المرؤوسين باحترامها والتقيد بها .

.2سلطة إلغاء أو وقف أو تعديل الأعمال أو القرارات التي تصدر من المرؤوسين .

.3سلطة مسائلة الموظفين تأديبياً عنا يرتكبونه من مخالفات مسلكية

كما أن واجب الطاعة من الأمور التي حث عليها الإسلام ، وحدود واجب الطاعة في الإسلام تمثلت في الآية (59) من سورة النساء) يأيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم (والمقصود بأولي الأمر منكم (29) المسئولين باختلاف مستوياتهم سواء كانوا حكاماً أم رؤساء إدارات.
والطاعة تتمثل أيضاً في الحديث الشريف الذي يوضح حدود الطاعة التي أقرها الإسلام : قال رسول الله ☹ r السمع والطاعة على المرء المسلم فيما أحب وكره ما لم يؤمر بمعصية . فلا سمع ولا طاعة). وقد أجمعت أنظمة الخدمة المدنية العالمية على وجوب الطاعة الرئاسية وذلك داخل نطاق عمله . وكذلك النظام الأمريكي الذي يعتبر التزام الموظفين بالطاعة نحو السلطة الرئاسية هو نتيجة طبيعية لخضوعهم للقوانين العادية والدستورية للدولة (30) ولالتزام الموظفين بطاعة رؤسائهم والاستجابة لأوامرهم وتوجيهاتهم أهمية كبيرة على حركة سير العمل وسرعة الإنجاز وانسجام القرارات التي تصدرها الجهة الإدارية . كما أن لها أثراًَ كبيراً على تعزيز العلاقات الإنسانية في العمل ودعمها إيجابياً وتنميها .
تاسعاً : مراعاة آداب اللياقة (31 :(
لقد تضمنت المادة (11) من نظام الخدمة المدنية في المملكة على جانب أخلاقي يتضح من نص المادة حيث يجب على الموظف الحكومي أن يراعي آداب اللياقة في تصرفاته مع الجمهور ورؤسائه وزملائه ومرءوسيه .
والمقصود بآداب اللياقة مقتضيات الذوق العام . حسن المعاملة لأن طبيعة عمل الموظف الحكومي تحتم عليه الاحتكاك بمنسوبات مختلفة من الناس والدخول في علاقات أيضاً مختلفة وبنجاح هذه العلاقة يعتمد اعتماداً كبيراً على أسلوبه في المعاملة . والمادة المذكورة حددت ثلاث فئات من الناس يجب على الموظف أن يتحلى بآداب اللياقة وبذل روح التعاون و التفاهم معهم .

وهذه الفئات هي الجمهور من المراجعين والرؤساء والزملاء في العمل . وسنحاول أن نوضح نوعية هذه العلاقة مع كل فئة .

أ . العلاقة مع الجمهور والمراجعين : يراجع الدوائر الحكومية عدد كبير من المراجعين من أصحاب المعاملات والمصالح وقد يكون من بينهم الموظف الذي ترك عمله ، والتاجر الذي تعطلت مصالحه ، والطالب الذي تغيب عن درسه ، والمريض والعاجز الذي تكبد مشقة الحضور إلى هذه الإدارات جميعهم أتوا وهم يطمعون في إنهاء إجراءات معاملاتهم ، ومع هذا قد يواجهون نوعية من الموظفين يتسمون بالانفعالية والعبس ، ويقابلونهم بسوء المعاملة والتسويق والمماطلة. أن الموظف الحكومي يجب أن يكون ذلك الإنسان الأمين المخلص الذي أؤتمن على مصالح الناس . فعليه أن يعاملهم معاملة حسنة بكل أدب ولياقة ، فالدين المعاملة ، وأن يسعى إلى إنجاز أعمالهم في الوقت المناسب وبدون مماطلة أو تسويف ، لأن تحقيق مصالح المواطنين من المراجعين يعتبر تحقيقاً للمصالح العامة ، وهذا هو الهدف الرئيسي الذي ترمي إليه الوظيفة العامة ، ولهذا فإن أي إهمال أو إساءة يقوم بها الموظف تجاه الجمهور يعتبر تقصيراً في أداء واجباته الوظيفية . إن العمل الإداري يعتبر عمل إنسانياً يقتضي تقديمه بالوسائل والأساليب الإنسانية بحكم أن الوظيفة العامة تكليف للموظفين يدفعهم إلى التكبر أو الاستعلاء على غيرهم من الموطنين . بل هم ملزمون بالتعاون والتفاهم معهم . والإصغاء والاستماع إلى مطالبهم وشكواهم والعمل على حلها وتسهيلها . وترجع أهمية السلوك الأخلاقي الحميد الذي يجب أن يتمسك به موظفو الدولة مع المواطنين إلى أن العلاقة بين المواطنين والدولة تزداد عمقاً وتلاحماً . وهذا يقتضي أن يجد المواطن المعاملة الطيبة والكريمة في الإدارات الحكومية . وتتمثل هذا التصرفات السيئة في سوء التصرف في المواقف الحرجة التي

يتعرضون لها أثناء دوامهم اليومي . أو تعطيل معاملات الجمهور أو تفصيل البعض على الآخر .

ب . العلاقة مع الرؤساء : هذه العلاقة تتمثل في توقيرهم ،ويقصد بها التزام اللياقة والأدب في الاتصال بهم ، ويظهر الالتزام أثناء اللقاء بهم في العمل والتخاطب معهم . إن احترام الرؤساء والالتزام بآداب اللياقة والأدب في التعامل معهم من أهم الواجبات التي يجب على الموظف أن يحرص عليها ، إن يحرص عليها ، أن السلوك الحسن والتعامل الطيب القائم على الاحترام المتبادل والتقدير تنعكس عليه فوائد جمة تعود على مصالح العمل والموظف والرئيس ، لأن العلاقة الحسنة بين الرئيس والمرؤوس لاشك أنها تسهم بشكل كبير في تعميق روح المودة والتعاون وسرعة الإنجاز ، وتمنع التفكك بين أعضاء التنظيم . إن احترام الرؤساء وتوقيرهن لا يمنع الموظف من حقه في الشكوى والطعن في التصرفات الإدارية الناجمة عن الانحراف وسوء استخدام السلطة ولكن في حدود القانون الذي تقتضيه ضرورة الدفاع بعيداً عن التجاوزات التي من شأنها إظهار التحدي للرؤساء أو التمرد أو التطاول عليهم أو التشهير والمساس بكرامتهم على أن لا تكون الشكوى هدفها الإساءة إلى الآخرين ، وكُيل الاتهامات لهم دون دليل قاطع والرغبة في التشهير بهم والنيل منهم وتجريحهم . والاختلاف في الرأي بين الرئيس والمرؤوس لا حرج فيه بشرط أن يكون في حدود الأدب واللياقة وحسن السلوك والاحترام الواجب نحو الرئيس ، فالحقيقة هي وليدة اختلاف الرأي . ولا يجليها إلا قرع الحجة بالحجة ، ومناقشة البرهان بالبرهان . فالموظف الذي يخرج عن حدود اللياقة والأدب يعد تصرفه مخالفة تأديبية في حقه . واحترام الرئيس واجب أخلاقي لا يقتصر فقط على محيط العمل ، بل يتبعه في كل مكان يلقيان فيه ، على اعتبار أن الاحترام والتقدير لا يقتصر على محيط العمل فقط بل خارجه ، وتتمثل إهانة

الرؤساء في التطاول عليهم وتهديدهم بالأذى سواء كان بالتهديد شفوياً أو كتابة أو بواسطة آخرين.

ج . العلاقة بين الزملاء : أن روح العمل الجماعي المبني على التعاون وروح المودة والاحترام والثقة من أهم المبادئ الإدارية التي يجب على الموظف أن يدركها فعليه أن يحسن معاملة زملائه من الموظفين وأن يتعاون معهم في إنجاز العمل وتقدمه خاصة تلك التي تحتاج إلى مجهود جماعي منسق إن تعاون الموظف مع زملائه يمكن تحديده في جانبين هما :

أولاً : عدم السعي إلى حجب المعلومات عن زملائه ، أو تقديم معلومات مظللة يكون القصد منها وضع العقبات والعراقيل ليحول دون إنجاز زملائه لأعمالهم .

الثاني : وهو إيجابي ويظهر في التعاون مع زملائه والأخذ بيدهم ومساعدتهم بكل ما أمكن وتنويرهم بما يعود على العمل بالفائدة الكبيرة ، وهذا يجب أن ينطلق من الإحساس بالمسئولية والضمير الحي والأخلاق الفاضلة . ولا شك أن الشعور بالراحة النفسية والطمأنينة في العمل تعود إلى شعور الموظف بالرغبة إلى الانتماء إلى المجموعة ، والى كونه محبوباً ومحترماً من الجميع ، مما يولد عنده الرضا والسرور ، وبالتالي الروح المعنوية العالية . ومن الواجبات الأخلاقية – أيضاً – التي يجب أن يتحلى بها الموظف تجاه زملائه : تجنب الحصول على ميزة شخصية على حساب زملائه وجهودهم ، خاصة عندما ينسب إلى نفسه وحده الفضل في إنجاز العمل الذي أسهم زملاؤه في إنجازه ، أو تقديم الآراء والمقترحات التي شاركوا في وضعها ويناسبها إلى نفسه .

د. العلاقة مع المرؤوسين : تتمثل آداب اللياقة مع المرؤوسين في مراعاة الرئيس أو المدير المبادئ الأخلاقية العامة ، كالعدل والإنصاف ، والمساواة

،والحياد في التعامل بين المرؤوسين ، بالإضافة إلى فهم الاختلافات بين المرؤوسين في الطبائع والاتجاهات والميول والقيم والمعنوية والاعتبارات الإنسانية لأن ذلك يعمل على رفع روح المعنوية للمرؤوسين ، ويحقق الرضا الوظيفي والأخلاقي في العمل مما يحفزهم على مضاعفة الجهد ورفع كفاءة العمل ، ولا يعني حسن التعامل أن يتبسط الرئيس مع المرؤوسين بطريقة عير مقبولة أو معقولة ، بل يجب أن يكون بصورة طبيعة وعفوية تبنى على الثقة المتبادلة والتعاون .

عاشراً : الترفع عما يخل بشرف الوظيفة العامة والكرامة:

تعتبر هذه السلوكيات من ضمن الواجبات الوظيفية التي يلتزم بها الموظف لقاء شغله الوظيفة العامة ، وقد نص نظام الخدمة المدنية على أنه (32) " يجب على الموظف أن يترفع عن كل ما يخل بشرف الوظيفية والكرامة سواء كان ذلك في محل العمل أم خارجه" . ويتضح من هذا النص أن التزام الموظف بهذا الواجب لا يقتصر على مقر العمل بل عليه الالتزام خارج مقر العمل ، في داخل البلاد وخارجها ويتطلب هذا الواجب من الموظف الابتعاد عن التصرفات التي تسئ إلى سمعته وسمعة الجهة الإدارية التي يعمل بها . ولأن لا يوجد معيار يحدد هذه التصرفات فإن مركز الموظف ومقر عمله يلعبان دوراً في تحديد هذه التصرفات ، فما يطلب من الموظف الكبير في هذا الشأن قد لا يطلب من الموظف الصغير ، وكذلك الشأن بالنسبة لطبيعة العمل ، فالمستشفيات تتميز بحساسية خاصة بسبب اتصالها المباشر والمستمر بالجهود من الجنسين ، مما يتطلب من القائمين على العمال في مثل تلك المرافق أن يكونوا على درجة عالية من السلوك الوظيفي القويم والحرص على أداء الواجب والابتعاد عن مواطن الريب درءاً للشبهات .

أحد عشر : الولاء للوطن والاسترشاد بالمصلحة العامة :

يقع واجب الولاء للوطن على عاتق المواطن بصفة عامة سواء كان موظفاً حكومياً أو غيره ، إلا أن التزام الموظف بهذا الواجب أقوى من غيره ، وذلك بسبب العلاقة الوظيفية التي تربط بينه وبين الدولة . ويسأل الموظف عن كل ما يتعارض مع هذا الواجب ، كالتعاون مع أعداء الدولة .

كما يقتضي هذا الواجب أن يكون الموظف متحفظاً في أبداء الرأي في المسائل والقضايا العامة وفي الأمور المتعلقة بعمل المرافق العامة،سواءً كان إبداء الرأي في المجتمع عام أو عبر وسائل الإعلام. ويختلف ذلك من موظف لأخر حسب المركز الوظيفي الذي يشغله. ويؤكد نظام الخدمة المدنية على عدم توجيه النقد او اللوم إلى الحكومة في الصحف المحلية والخارجية.

ومفهوم(الحكومة)هنا مفهوم واسع يشمل سائر السلطات العامة ، بما فيها السلطة التنفيذية والسلطة التنظيمية والسلطة القضائية.

إضافة إلى ذلك يجب على الموظف أن يراعي في عمله المصلحة العامة دون سواها. وبتالي علية أن يحقق المصلحة العامة في تأدية مهام وواجبات وظيفته التي يجب أن تكون هدفاً له . مبتعداً في ذلك عن تحقيق مآربه ومصالحة الشخصية على حساب المصلحة العامة .

ورغم أن موضوعنا هو أخلاقيات الوظيفة والعمل ، إلا أنه نرى أن ننوه بعض التنويه إلى حقوق الموظف– وهذا الموضوع جدير بالتوسعة فيه – تلك الحقوق التي يكفلها القانون وتوضحها اللوائح ، وهي ليست مفصولة تماماً عن واجبات الموظف فبعض الواجبات ينتج عن بعض الحقوق .

ومن هذه الحقوق :

1- الرواتب والأجور :

أي الأجر الذي يتقاضاه الموظف لقاء قيامه بعمله ويدخل في حساب هذا الأجر الأعمال الإضافية التي يقوم بها الموظف والتعويضات المختلفة ومهام السفر . ويدخل في هذا الحق أيضاً القيمة المالية الناتجة عن الترفيعات في الفئات والدرجات والتصنيفات الوظيفية ، وبحسب القوانين المختصة وحسب قدم الموظف ومستوى أداؤه لمهامه .

وقد يتقاضى الموظف أحيانا منحة مالية خاصة كثواب لعمل أو اجتهاد ما .

2- الترقيات الإدارية :

ومن حقوق الموظف أيضاً شغل المناصب الإدارية الأعلى من حيث الترتيب الهيكلي ، وقد تعود هذه الترقية بنفع مادي أكبر رغم أن هذه الترقيات ذات صبغة إدارية وشكلية أكثر منها مادية ، ويجب أن يعود سبب الترقيات إلى الكفاءات العلمية ولوجود الشواغر وطريقة تنظيم العمل والخبرات والشهادات ومتطلبات العمل .

3- الاجازات بأنواعها :

الإجازات حق من حقوق الموظف العام تحفظه الطبيعة والقانون وهي مصنفة ومقننة كالإجازة المرضية والإجازة العرضية والإجازة السنوية والإجازة بدون أجر وغيرها

4- حماية القانون للموظف في عمله :

قد تتضح الحاجة لهذا الحق في بعض الوظائف أكثر منها في وظائف أخرى وعلى العوم يحمي القانون الموظف أثناء قيامه بمهامه مما يمكن أن يهدد أمنه أو جسده أو كرامته أو رأيه .

5- التعويض المالي أو المعنوي :

من حق الموظف أن يعوض تعويضاً مالياً عن إصابة جسدية أو تأثر نفسي أو معنوي حصلت له أثناء تأديته لعمله .

العلاقات خارج الشركة:

في مجال التعامل مع الأطراف الخارجية، على الموظف ما يلي:

1. احترام حقوق ومصالح الآخرين دون استثناء، والتعامل معهم بلباقة وكياسة وحيادية وموضوعية.
2. السعي إلى اكتساب ثقة الأطراف الخارجية من خلال النزاهة والتجاوب والسلوك السليم في جميع الأعمال بما يتوافق مع القوانين والأنظمة المعمول بها في الشركة.
3. انجاز المعاملات المطلوبة بالسرعة والدقة المطلوبة ضمن حدود الاختصاص، والإجابة على استفسارات وشكاوى العملاء بدقة وموضوعية وسرعة. التعامل مع الوثائق والمعلومات الشخصية المتعلقة بالأفراد والأطراف الخارجية بسرية تامة وعدم استغلالها لأغراض شخصية.
4. الامتناع عن أي عمل يؤثر سلباً على ثقة العملاء بالشركة.
5. التصريح عن أي عروض غير قانونية أو غير رسمية تعرض على الموظف من أي طرف خارجي، والامتناع عن القيام بأي معاملة تفضيلية لأي شخص من خلال الواسطة أو المحسوبية.
6. عدم قبول أو طلب أي هدايا أو ضيافة أو أية فوائد أخرى من أي نوع قد يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على موضوعيته في تنفيذ مهامه الوظيفية، أو قد تضطره للالتزام بشيء ما لقاء قبولها.
7. تجنب تضارب المصالح

8. الامتناع عن القيام بأي نشاط من شأنه أن يؤدي إلى نشوء تضارب حقيقي أو ظاهري أو محتمل بين مصالحه الشخصية من جهة وبين مهامه ومسؤولياته الوظيفية من جهة أخرى.
9. الامتناع عن القيام بأي نشاط لا يتناسب مع أدائه الموضوعي والمتجرد لمهامه أو يمكن أن يؤدي إلى معاملة تفضيلية لأي أشخاص في تعاملاتهم مع الشركة.
10. إعلام الرئيس المباشر بشكل فوري في حال وجود تضارب بين المصلحة الشخصية والمصلحة العامة، أو تعرض الموظف لضغوط تتعارض مع مهامه الرسمية مع إيضاح طبيعة العلاقة وكيفية التضارب.
11. عدم استخدام وظيفته بشكل مباشر أو غير مباشر للحصول على مكاسب مالية أو أي منفعة خاصة به.
12. عدم استغلال أو توظيف المعلومات التي يحصل عليها أثناء عمله بالشركة وبعد انتهاء خدمته كوسيلة لتحقيق منافع شخصية لنفسه أو لغيره بشكل مباشر أو غير مباشر، وعدم إفشاء تلك المعلومات لإعطاء امتياز غير عادل لأية أطراف أخرى.
13. الإفصاح عن وجود علاقة شخصية مع أي جهة خارجية قبل المشاركة في اتخاذ قرار أو توصية تخص هذه الجهة.
14. عدم الاحتفاظ بشكل شخصي بأية وثيقة رسمية خاصة بالشركة أو صورة منها أو السماح لأشخاص من خارج الشركة بالإطلاع عليها.
15. التعامل مع الوثائق والمعلومات الشخصية المتعلقة بالأفراد والأطراف الخارجية بسرية تامة وعدم استغلالها لأغراض شخصية.
16. الامتناع عن أي عمل يؤثر سلباً على ثقة العملاء بالشركة.

17. التصريح عن أي عروض غير قانونية أو غير رسمية تعرض على الموظف من أي طرف خارجي، والامتناع عن القيام بأي معاملة تفضيلية لأي شخص من خلال الواسطة أو المحسوبية.
18. عدم قبول أو طلب أي هدايا أو ضيافة أو أية فوائد أخرى من أي نوع قد يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على موضوعيته في تنفيذ مهامه الوظيفية، أو قد تضطره للالتزام بشيء ما لقاء قبولها.
19. تجنب تضارب المصالح:
20. الامتناع عن القيام بأي نشاط من شأنه أن يؤدي إلى نشوء تضارب حقيقي أو ظاهري أو محتمل بين مصالحه الشخصية من جهة وبين مهامه ومسؤولياته الوظيفية من جهة أخرى.
21. الامتناع عن القيام بأي نشاط لا يتناسب مع أدائه الموضوعي والمتجرد لمهامه أو يمكن أن يؤدي إلى معاملة تفضيلية لأي أشخاص في تعاملاتهم مع الشركة.
22. إعلام الرئيس المباشر بشكل فوري في حال وجود تضارب بين المصلحة الشخصية والمصلحة العامة، أو تعرض الموظف لضغوط تتعارض مع مهامه الرسمية مع إيضاح طبيعة العلاقة وكيفية التضارب.
23. عدم استخدام وظيفته بشكل مباشر أو غير مباشر للحصول على مكاسب مالية أو أي منفعة خاصة به.
24. عدم استغلال أو توظيف المعلومات التي يحصل عليها أثناء عمله بالشركة وبعد انتهاء خدمته كوسيلة لتحقيق منافع شخصية لنفسه أو لغيره بشكل مباشر أو غير مباشر، وعدم إفشاء تلك المعلومات لإعطاء امتياز غير عادل لأية أطراف أخرى.

25. الإفصاح عن وجود علاقة شخصية مع أي جهة خارجية قبل المشاركة في اتخاذ قرار أو توصية تخص هذه الجهة.
26. عدم الاحتفاظ بشكل شخصي بأية وثيقة رسمية خاصة بالشركة أو صورة منها أو السماح لأشخاص من خارج الشركة بالإطلاع عليها.

السرية المهنية وأمن وحماية المعلومات:

1. على جميع موظفي الشركة اتخاذ كافة الإجراءات والاحتياطات المناسبة اللازمة لحماية المعلومات ضد أية اختراقات أو أشخاص غير مخولين بمعرفتها.
2. يتعين على جميع الموظفين الحفاظ على كلمات السر وأسماء المستخدمين الخاصة بأجهزة الحاسب في الشركة وعدم إعطائها لغير المخولين بذلك.
3. يجب التأكد من شخصية الجهة التي تطلب أية معلومات تخص الشركة.
4. عند انتهاء خدمة الموظف وقبل تسليمه إخلاء الطرف، فإنه يتوجب عليه إعادة كل ما في عهدته وما هو خاص بالشركة.

المظهر العام:

يجب على جميع الموظفين التنبه إلى أنهم يمثلون الشركة أمام الغير وأن مظهرهم وتصرفاتهم خلال ساعات العمل تؤثر إلى حد كبير على نظرة الغير للشركة، لذا يتعين على جميع الموظفين الحفاظ على المظهر الشخصي والعام للشركة بطريقة مقبولة وبما يتوافق مع الأعراف السائدة في المجتمع.

ويتسع مفهوم المظهر العام ليشمل:

1. الشركة ككل.

2. المظهر العام للموظف ذاته.
3. مكان العمل الذي يمارس فيه الموظف مهام و مسئوليات عمله اليومي: فمن ضمن العناصر المحفزة للعمل أن يكون مكان العمل مرتبا و نظيفا و لا توجد أوراق مبعثرة على أسطح المكاتب وهكذا.
4. الأنماط السلوكية التي ينتهجها الموظف في تعاملاته سواء مع الزملاء أو العملاء أو زوار الشركة.

كما يجب على كل شركة أن تطور نظاماً للأخلاق يكون واضحاً ومكتوباً يتبعه كل المشتغلين الموظفين ومن خالفه يعاقب بما يستحق . هذه القوانين الأخلاقية يجب أن تشمل التوزيع , العلاقات مع العملاء ، والمجتمع والشركات الأخرى وكل من له علاقة بالشركة والإعلان ، خدمات العملاء ، والتسعير ، والمنتجات وغيرها .

قال خيري سليم رئيس هيئة الرقابة على التأمين: لقد اختار المنتدى الاقتصادي العالمي الذي عقد في "دافوس" بسويسرا في دورته الثالثة والثلاثين موضوع الحوكمة وبناء الثقة عنوانا له، وهو أمر فرض نفسه بطبيعة الحال علي فاعليات منتدى يعقد وسط مناخ عالمي يحيط به عدم الطمأنينة ويشوبه الكثير من تراجع الثقة كما أكدت نتائج استطلاع الرأي الموسع الذي أجراه معهد جالوب علي مستوي العالم وكشفت نتائجه عن انخفاض ثقة الشعوب في العديد من المؤسسات الرئيسية لمجتمعاتها وتراجع ثقة الناس في الشركات سواء الوطنية او متعددة الجنسية وفي مثل هذه الأجواء فان التحدي الأكبر الآن هو كيفية الطمأنينة او بتعبير آخر كيفية بناء الثقة مجددا

وبشكل عام، يشير مفهوم حوكمة الشركات إلى القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات، العمال، الموردين، الدائنين، المستهلكين) من ناحية أخرى، وبشكل أكثر تحديداً يقدم هذا الاصطلاح إجابات لعدة تساؤلات من أهمها: كيف يضمن المساهمين ألا تسيء الإدارة استغلال أموالهم؟ وكيف يتأكد هؤلاء المساهمين بأن الإدارة تسعى إلى تعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركة في الأجل الطويل؟ ما مدى اهتمام الإدارة بالمصالح الأساسية للمجتمع في مجالات الصحة والبيئة؟ وأخيراً، كيف يتمكن حملة الأسهم وأصحاب المصالح من رقابة الإدارة بشكل فعال؟
إن القيم الأخلاقية العالية لدى المتفاعلين مع هذا النظام من مراعاة حقوق كافة الأطراف من ذوي العلاقة والاعتراف بها على قدم المساواة والاستقلالية التامة للإدارة العليا ومجلس الإدارة في المنشأة بعيداً عن تأثير أي نفوذ أو هيمنة على اتخاذ القرار بما يدعم التقليل من التضارب في المصالح والانتقال بها من المستوى الشخصي إلى المستوى العام تلعب الدور الرئيس في تفعيل التحكم المؤسسي في المنشأة وتعزيز ثقة الأطراف ذوي العلاقة.

وأعتقد أنه حتى وإن استطعنا أن نصل إلى دليل شامل لأخلاقيات العمل لا بد أن تكون هناك بعض المواقف والحالات التي تكون لدى الشركة بعض الصعوبات في حلها ولكن شئ أفضل من شئ .

هناك رأي يقول أن المسوق يجب أن يتعامل في حدود الحرية المتاحة في السوق والنظام الجزائي المتبع من قبل السلطات المشرفة على السوق وتحت هذه المظلة لا يجب على الشركات والمدراء التخمين وعمل قرارات أخلاقية

أكثر ما هو موجود في تلك القوانين والحريات المتاحة والشركات على أي حال لن يعملوا أكثر ما هو موجود في تلك القوانين .

والرأي الأخر لا يضع المسؤولية على النظام والحريات المتاحة في السوق بل يضعها على الشركات والأشخاص المسئولين فيها ويقولون يجب أن يكون لدى الشركة مسؤولية اجتماعيه وأخلاقية عند اتخاذ القرارات التسويقية بغض النظر عما يسمح به النظام.

لذلك يجب على كل شركه ومدير أن يعملوا بنظره اجتماعيه وأخلاقية أكثر مما هو موجود في النظام وان ينظروا نظره طويلة من اجل راحة ومصلحة المستهلك والمجتمع بصورة عامه.

أهمية المعايير المكتوبة للسياسات الأخلاقية:

كثير من الشركات تفضل وثيقة مكتوبة لا تحدد فقط السياسات الأخلاقية لها ، وإنما تتبع في نفس الوقت التنظيمات والقوانين الحكومية ، هذه الوثيقة يتم توزيعها على الموظفين في الشركة بأكملها لضمان أن تكون سياسات الشركة واضحة للجميع. وقد أطلق على هذا النموذج الجديد في أخلاقيات الشركات اسم (الحوكمة)

والحوكمة بالتعريف : هو القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها . ويمكن اعتبار قواعد الحوكمة مكملة للنصوص القانونية ، ولكن ما يعطيها الخصوصية ويجعلها مختلفة عن القواعد القانونية ، هو أن قواعد حوكمة الشركات لا تمثل نصوصا قانونية آمرة ، ولا يوجد إلزام قانوني بها. إنما هي تنظيم وبيان للسلوك الجيد في إدارة الشركات وفقا للمعايير

والأساليب العالمية التي تحقق توازنا بين مصالح الأطراف المختلفة، لذلك فان هذه القواعد يتم صياغتها بما يؤكد طبيعتها الإرشادية، وبما يؤدي الى شرح أحكامها شرحا وافيا دون التقيد باسلوب الصياغة التشريعية الذي ينهض على الاختصار وتناول الأحكام العامة والمجردة.

وتطبق هذه القواعد في المقام الأول على الشركات المساهمة المقيدة في بورصة الأوراق المالية، وعلى المؤسسات المالية التي تتخذ شكل الشركات المساهمة. ويجب أن تصاغ في إطار أحكام القوانين النافذة.(11)

تشير الحوكمة المؤسسية إلى الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه الشركات ومراقبتها. وتهتم الحوكمة المؤسسية بالعلاقة بين الإدارة ومجلس الإدارة وكبار حملة الأسهم وصغار حملة الأسهم وباقي حملة الأسهم. وتساهم الحوكمة المؤسسية السليمة في التنمية الاقتصادية المستدامة عن طريق تعزيز أداء الشركات وزيادة وصول الشركات إلى رأس المال الخارجي ".

يركز هذا التعريف على ثلاثة عناصر أساسية:

-يشير التوجيه إلى كافة القرارات المرتبطة بالتوجيه الإستراتيجي الشامل للشركة مثل: (أ) القرارات الإستراتيجية طويلة الأمد (ب) والقرارات المرتبطة بالاستثمارات الضخمة (جـ) وعمليات الدمج والشراء (د) وتخطيط تعاقب الموظفين وتعيين كبار المديرين الرئيسين، مثل المدير التنفيذي للشركة

-تشير المراقبة إلى كافة الإجراءات اللازمة لمراقبة أداء الإدارة ومتابعة تنفيذ القرارات الإستراتيجية المذكورة آنفًا

-تشير العلاقة بين الهيئات الإدارية الرئيسية بالشركة إلى الاتصالات بين حملة الأسهم وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين ويتمثل أحد أهم العناصر في أي هيكل حكومة مؤسسية فعال في تحديد دور كل هيئة من هذه الهيئات الإدارية ومهامها وحقوقها والتوقعات المطلوبة منها

ويُعرِّف السيد أدريان كادبري الحوكمة المؤسسية بأنها "النظام الذي يتم به توجيه الشركات وضبطها". حيث يحدد الهيكل السليم للحوكمة المؤسسية توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة؛ بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرون والمساهمون وأصحاب المصلحة. كما يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

ولطالما كان وضع الضوابط الرقابية الصحيحة والتأكد من عملها هو قلب الحوكمة المؤسسية. وبناءاً عليه، عادةً ما تكون لدى المؤسسات أنظمةٌ متعددة المستويات للضوابط الرقابة. وعادةً ما يوجد أول مستوى داخل كل إدارة حيث تضمن إجراءات العمل وجود ضوابط رقابية بهدف تقليل مجال الأخطاء وسوء الإدارة. فيما يحصل الرئيس التنفيذي على تطمينات بأن ضوابط الرقابة الداخلية كافية وتعمل بشكلٍ جيد من خلال وظيفة التدقيق الداخلي. ولكن لأن المسؤولية النهائية عن الحوكمة في المؤسسة تقع على عاتق مجلس الإدارة، فإن تأسيس لجنة تدقيق فعَّالة يعد أداةً رئيسيةً يمتلكها المجلس للإشراف على ما إذا كانت المؤسسة تعمل بنظام حوكمةٍ جيد وأن الأرقام والمعلومات التي ترفع إلى المجلس والتي تُرسل إلى أصحاب المصلحة الآخرين دقيقةٌ وجديرةٌ بالثقة. وعلى الجانب الآخر، يتطلع مالكو الأسهم إلى التأكد من أن أموالهم ومصالحهم مصونة، وأن الأنظمة المتعددة داخل شركاتهم كافيةٌ وتعمل كما

ينبغي. وبالتالي، يعينون مدققاً خارجياً يقيّم تلك الأنظمة ويصدر توصيات أو تطمينات إلى المالكين.

ومع الأخذ في الاعتبار أن دور وظيفة التدقيق الداخلي دائمة التطور فيما يتعلق بدوره في الحوكمة، أجرى مجلس إعداد التقارير المالية بالمملكة المتحدة مراجعةً حديثةً للقانون الصادر عنه بشأن قانون الحوكمة المؤسسية في المملكة المتحدة، الذي بدأ تطبيقه في ١ أكتوبر ٢٠١٤، والذي ينص على أنه "ينبغي على مجلس الإدارة وضع ترتيبات رسمية وشفافة للنظر في كيفية تطبيق عمليات إعداد التقارير للمؤسسة وإدارة المخاطر ومبادئ الرقابة الداخلية مع الحفاظ على العلاقة المناسبة مع مدققي الشركة".

وحسب تعريف١ معهد المدققين الداخليين فإن "التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل وموضوعي، يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها. ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة." ويشير هذا التعريف بوضوح إلى أن دور وظيفة التدقيق الداخلي يجب أن يحدد وأن يُنظر إليه بشكلٍ إيجابي وليس سلبياً. ويجب أن يذهب هذا الدور الإيجابي إلى ما هو أبعد من المفهوم التقليدي المتمثل في الرقابة على أصول الشركة وحمايتها والامتثال للقوانين وتطبيق سياسات الشركة. فدور التدقيق الداخلي يجب أن يركز أكثر على خلق القيمة للمؤسسة وتقييم واقتراح التحسينات على أنظمة الحوكمة المؤسسية للشركات. وعليه، سيكون مفهوم خلق القيمة جزءاً لا يتجزأ من التأكد من أن الشركة تحقق نجاحاً على المدى البعيد وأنها تضيف قيمةً للمجتمع بشكلٍ عام.

وتلعب وظيفة التدقيق الداخلي الفعالة دوراً أساسياً في مساعدة مجلس الإدارة على القيام بمسؤولياته المتعلقة بالحوكمة والرقابة. وعليه، يجب على مجلس الإدارة تأسيس نهج عام صحيح في الشركة وضمان تقديم الدعم للتدقيق الداخلي على كل المستويات داخل المؤسسة. وينبغي أن يتم تبليغ الجميع وتوعيتهم بأن التدقيق الداخلي يساعد مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في حماية أصول المؤسسة وسمعتها واستدامتها. وبالتالي، يمتد دور التدقيق الداخلي ليشمل ما هو أبعد من الرقابة المالية، فيشمل التدقيق على المعلومات غير المالية وعلى الضوابط الرقابية المحيطة بإنتاج تلك المعلومات كذلك.

وإدراكاً للدور المهم الذي تلعبه وظيفة التدقيق الداخلي في نظام الحوكمة المؤسسية في أي مؤسسة، أصدر معهد المدققين الداخليين معياراً رقم ٢١١٠ حول "الحوكمة" ينص على أن "وظيفة التدقيق الداخلي الفعَّالة توفر تطميناً بأن هناك عمليات حوكمة مؤسسية مناسبة وإجراءات رقابة داخلية في مكانها المناسب. وينبغي أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بالتقييم وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عملية الحوكمة، بما يكفل تحقيق الأهداف التالية:

- ♣تعزيز الأخلاقيات والقيم المناسبة داخل المؤسسة.
- ♣تأكيد فعالية إدارة الأداء والمساءلة داخل المؤسسة.
- ♣إبلاغ المعلومات حول المخاطر والرقابة للجهات المناسبة داخل المؤسسة.
- ♣تنسيق الأنشطة وإيصال المعلومات بين مجلس الإدارة والمدققين الداخليين والخارجيين والإدارة بشكلٍ فعَّال.

يلعب التدقيق الداخلي دوراً محورياً في ضمان نجاح واستدامة أي مؤسسة

وقد أكدت العديد من القوانين الصادرة في مجال الحوكمة المؤسسية على فكرة أن وظيفة التدقيق الداخلي جزءٌ لا يتجزأ من نظام الحوكمة المؤسسية في أي مؤسسة. ويوصي تقرير كينغ الثالث في جنوب أفريقيا في مجال حوكمة الشركات (قانون كينج الثالث) بأن يتم إنشاء التدقيق الداخلي بشكل استراتيجي ليحقق أهدافه. كما يقترح التقرير أن يرفع التدقيق الداخلي التقارير وظيفياً إلى رئيس لجنة التدقيق. وحيث أن مسار رفع التقارير الوظيفية بالنسبة لوظيفة التدقيق الداخلي هو المصدر الأهم لاستقلاله وسلطاته. يوصي معهد المدققين الداخليين بأن يرفع الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي التقارير الوظيفية إلى لجنة التدقيق أو مجلس الإدارة أو السلطة الحاكمه المناسبة. وينبغي أن يكون رؤساء أقسام التدقيق الداخلي في الشركات التابعة والفروع والأقسام مساوين في درجتهم الوظيفية لأعضاء الإدارة العليا المسؤولين عن أنشطة التدقيق. وتتزايد شعبية وجهة النظر هذه بين البنوك المركزية والجهات الرقابية المالية. ومن بين الدروس المستفادة من القطاع المصرفي في الأزمة المالية التي بدأت واستمرت في عام ٢٠٠٧ هي أن بعض الأشخاص "ذوي النزعة لتحمل المخاطر" يمكن أن يخضعوا لرقابة الرئيس التنفيذي أو الإدارة العليا؛ فيجب أن يرفعوا التقارير إلى مجلس الإدارة أو إحدى لجانه مباشرةً. ويتضمن هذا مدراء المخاطر والمدراء الماليين ومدراء التدقيق. وقد أشارت الانهيارات الحديثة في البنوك إلى أن مخاطر سيطرة الرئيس التنفيذي أو الإدارة العليا على تلك الوظائف كبيرةٌ جداً.

ويجب أن يكون التدقيق الداخلي – بمساعدة لجنة التدقيق وإشرافها– قادراً على وضع الأولويات الصحيحة. وعليه، يُنصح بأن يتبع التدقيق الداخلي منهجاً مبني على المخاطر ويركز على المجالات عالية المخاطر ومن ثم تغطية أدنى المستويات في السلم الوظيفي قدر الإمكان. كما تساعد لجنة التدقيق

رئيس التدقيق الداخلي من خلال مناقشته في ملاءمة الموارد والمهارات المتاحة لمواجهة المخاطر التي تم تحديدها مع لجنة التدقيق. إن التأكد من أن التدقيق الداخلي لديه ما يكفي من الموارد والكوادر ليؤدي وظيفته على أكمل وجه هو دور مجلس الإدارة / لجنة التدقيق، مع الأخذ في الاعتبار أن فشل التدقيق الداخلي يعتبر فشلاً لمجلس الإدارة نفسه وقد يمثل مخاطر كبيرة للمؤسسة.

ينبغي على التدقيق الداخلي – على الأقل سنويا– أن يقييم بشكل عام فعالية أُطر عمل الحوكمة والمخاطر والرقابة للمؤسسة مع تحليل للمواضيع والتوجهات المنبثقة عن عمل التدقيق الداخلي وآثارها في سجل مخاطر المؤسسة ومن ثم يتم تقديم تقرير شامل إلى لجنة التدقيق ومجلس الإدارة مصحوباً بالنتائج والتوصيات وكذلك التحديات التي قد تتطلب تدخل مجلس الإدارة لمعالجتها.

ينبغي على التدقيق الداخلي أن يجري كل سنةٍ على الأقل تقييماً عاماً لفاعلية أُطر عمل الحوكمة والمخاطر والرقابة للمؤسسة.

وقد أصدر معهد المدققين الداخليين معياراً رقم ٢٠٦٠ بشأن رفع تقارير المدققين الداخليين إلى الإدارة العليا وإلى مجلس الإدارة، وينص المعيار على أنه "يجب أن يرفع الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تقارير دوريةً إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة حول أهداف التدقيق الداخلي وسلطاته ومسؤولياته وأدائه وفقاً للخطة الموضوعة له. كما يجب أن تتضمن التقارير على المخاطر ذات الأهمية التي قد تتعرض لها المؤسسة وقضايا الرقابة، بما في ذلك مخاطر

الاحتيال، والقضايا المتعلقة بالحوكمة, وأي مواضيع أخرى تكون استجابة لحاجات أو بطلب من الإدارة العليا والمجلس".

ونظراً لدور لجنة التدقيق المهم، ينصح بأن تكون العلاقة بين الرئيس التنفيذي للتدقيق – بالإضافة لمدراء التدقيق– مع لجنة التدقيق مفتوحةً وبناءةً من ناحية ومع الجهات الرقابية من ناحية أخرى علاقةً متعاونة تدعم تشارك المعلومات المتعلقة بتنفيذ مسؤوليات كل جانب منهم على حدى. ومع ذلك، في مثل هذه الحالات، من المهم أن يتم ذلك داخل إطار عمل الحوكمة المؤسسية الخاص بالمؤسسة، أي الإطار الذي أقره مجلس الإدارة وصادق عليه الملاك عند الضرورة.

ولما كانت جودة تنفيذ وظيفة التدقيق الداخلي لها تداعيات خطيرة على الشركة وعلى أصحاب المصلحة فيها، يجب أن يؤسس التدقيق الداخلي نظاماً لضمان وتحسين الجودة، وأن يحافظ على هذا النظام. وفي حالة إسناد التدقيق الداخلي إلى مورِّدٍ خارجي، يجب أن يخضع عمل التدقيق الداخلي إلى برنامج ضمان الجودة مماثل للعمل الداخلي، ويجب أن تعرض نتائج عمل ضمان الجودة على لجنة التدقيق كل عام على الأقل لمراجعتها.

كما يجب أن يحافظ التدقيق الداخلي على مجموعةٍ محدثةٍ من السياسات والإجراءات ومقاييس الأداء والفاعلية للقيام بوظيفة التدقيق الداخلي. وينبغي أن يعمل التدقيق الداخلي باستمرار على تحسين تلك المجموعة الثابتة في ضوء التطورات في مجال المهنة. وبسبب تعقيد دور التدقيق الداخلي وأهميته، يُنصح أن تتم صياغة دوره في ميثاق للتدقيق الداخلي، تتم مراجعته سنوياً، وقد يجري طرفٌ ثالث هذه المراجعة، للتأكد من أنه يواكب أفضل الممارسات التي

تشهد بدورها تطوراً مستمراً.

وختاماً، تجدر الإشارة إلى أن التدقيق الداخلي يعمل بوصفه خط دفاعٍ عن الشركة وأن فشله قد يؤدي إلى فشل المؤسسة ذاتها. ويوجد عامل مشتركٌ في كل فضائح حوكمة الشركات الحديثة التي ما زالت قيد التحقيق مثل موبايلي وتيسكو ألا وهو بيانات الأرقام المالية المنافية للواقع. وعليه، قد يقع على عاتق المدققين الداخليين مسؤولية إعلام لجان التدقيق بما هو مهم وبالأسئلة التي من المفترض أن تثيرها اللجان خلال اجتماعاتها. وعلى الصعيد التاريخي، عندما كان تركيز التدقيق الداخلي منصباً على مراقبة العمليات التجارية وسير العمليات ووظائف الرقابة الداخلية، كان يفحص ما إذا كانت الرقابة الداخلية تتم أم لا وما إذا كانت الإجراءات متبعة أم لا، ثم يتم رفع تقرير إما بالإيجاب أو بالسلب. في حين لا ينصب تركيز التدقيق الداخلي على ما إذا كانت هناك رقابة أم لا، بل على ما إذا كانت الرقابة صحيحة وتؤدى بشكلٍ صحيح وبتكلفةٍ مناسبة. ويجب أن يكون نشاط التدقيق الداخلي، وبالطبع لجان التدقيق، ذات نظره إلى المستقبل أكثر من النظر إلى الماضي.

الرقابة الداخلية:

يتولى الفريق الإداري في الشركة مسؤولية إيجاد وتطبيق السبل الفعالة للرقابة الداخلية.

وتضطلع دائرة الرقابة الداخلية بمهام تدقيق الوسائل والإجراءات المتبعة لإدارة المخاطر في الشركة، وتشرف على التطبيق السليم لقواعد الحوكمة المؤسسية وأنظمتها، والتحقق من التزام شركة "طاقة" والعاملين فيها بالقوانين والأنظمة والقرارات النافذة والإجراءات والسياسات الداخلية.

تقدم دائرة الرقابة الداخلية تقاريرها مباشرة إلى لجنة التدقيق، وتعمل على تقديم تقييمات مستقلة وموضوعية فيما يتعلق بالرقابة الداخلية. كما تدعم "طاقة" خدمة الخط الساخن الدولي التي يتم تشغيلها من قبل طرف خارجي ويتوفر على مدار 24 ساعة طيلة أيام الأسبوع ليكون بمثابة قناة تواصل سرية للإبلاغ عن المخالفات عن طريق الهاتف أو الإنترنت.

أخلاقيات العمل ودورها في الارتقاء بالأداء الوظيفي

تؤدي الأخلاق دوراً مهماً في حياة الشعوب على اختلاف أجناسها وأماكن وجودها وأديانها والفلسفات التي تتبناها، وينعكس أثر الأخلاق في سلوك الأفراد بحيث يصبح سلوكهم متصفاً بالثبات والتماسك والتوافق، وعندئذ تشكل الأخلاق أحد مظاهر الضبط الاجتماعي لدى الأفراد، وتشكل دافعاً ومحركاً، وتعمق لديهم إحساسهم بالانتماء الى مجتمعهم، كما تساعدهم على التكيف مع واقع المجتمع الذي يعيشون فيه.

وتعد الأخلاق بمثابة الدعامة الأولى لحفظ الأمم والمجتمعات، فهي تتصل اتصالاً وثيقاً بالعملية التربوية، باعتبارها من أهم المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني، وتنعكس الأخلاق على التزام الفرد بمهنته، فالمهنة وسيلة بالنسبة للفرد لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي بما يعود ذلك بالنفع على الفرد والمجتمع.

يرتكز مصطلح أخلاقيات العمل لمؤسسة ما على المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك العاملين، وتنبثق الاخلاق المهنية في مجملها من الأخلاق العامة التي تعلمها الإنسان في بداية حياته من الأسرة والمدرسة والجامعة

والأصدقاء والمجتمع، إذ هي بيان للقيم والمبادئ التي ينبغي ان توجه العمل اليومي الذي يقوم به الموظف العام.

ولكل مهنة في المجتمع الإنساني مرتكزات أخلاقية ومهنية يتبعها العاملون فيها، وتتكون تلك الأخلاقيات المهنية من أبعاد ثلاثة كالبعد المعرفي والبعد السلوكي الأدائي والبعد الخلقي، ويرتبط هذا الأخير بإتقان العمل والمحافظة على القيام به في إطار من الالتزام بمجموعة من المعايير والقيم، وتهتم الأخلاق بشكل رئيسي بتحقيق الثقة والمساعدة المتبادلة والعدالة في العلاقات الإنسانية، فإذا لم توجد هذه القواعد بدرجة معينة يصبح مستحيلاً من الناحية الواقعية استمرار أي نشاط، فالأخلاق الحسنة هي الأعمال التي تحقق الاتفاق بين الجميع وتعكس القوانيين لتلك الاعمال.

لا ريب أن العوامل الاقتصادية لا تنفرد بالتأثير في واقع التنظيمات بل توجد الى جانبها عوامل بشرية واجتماعية ونفسية لا تقل عنها أثراً في تنظيم وضبط علاقات العمل، ويرى كثيرون من خبراء المجتمع والثقافة إن استثمار الموارد البشرية بالشكل الصحيح يتصدر بقية شروط نجاح التنظيم الإداري، فإذا كانت الأخلاق تشير الى النظام القيمي والمعايير الأخلاقية التي يستند عليها المديرون في قراراتهم المختلفة آخذين بعين الاعتبار ما هو صح أو ما خطأ، فإن ما نريد هنا أن نؤكد عليه هو أن الأخلاق لدى هؤلاء المدراء تتجسد بسلوكيات أخلاقية تراعي عدم خرق القواعد والمعايير والمعتقدات في المجتمع من جهة والقوانيين المعمول بها من جهة أخرى.

تسعى المؤسسات التربوية إلى تحقيق جودة الأداء من خلال تعزيز منظومة اخلاقيات العمل والذي بدوره ينعكس على نمو المجتمع. ولا يمكنها تحقيق ذلك

دون وجود معايير أخلاقية تنظم سير العمل، وتعزز الثقة بين المؤسسات والمستفيدين كما إنها عنصر أساس في نجاح العلاقة مع الجمهور والموظفين والمؤسسات الأخرى.

إن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على صعيد الفرد، أو الجماعة، أو المؤسسات والمنظمات بمختلف نشاطاتها يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع حيث إن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق.

ونظراً للدور الهام الذي تلعبه القيم الأخلاقية المتعلقة بالممارسة المهنية في تحسين أداء العامل واستثماره لوقته بالشكل الأمثل وسعيه لتحقيق أفضل عائد للمجتمع بما ينسجم مع مراحل تطوره وتقدمه ويتسق مع منظومة القيم التي يحملها الفرد تجاه ذاته وتجاه المجتمع، فقد تزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات العمل، وبدا واضحاً أن المؤسسات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية المهنة، وبعد أن شكلت الكفاءة مركز الاهتمام الوحيد أصبحت الأخلاقيات تحظى بالاهتمام الأكبر ويعاد صياغة الأهداف والسياسات وفقها وطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية، ويلاحظ في السنوات الأخيرة اهتمام المجتمع بموضوع مكافحة الفساد الإداري وكذلك موضوع الشفافية وسلامة الإجراءات في مؤسسات الدولة كافة والقطاع الخاص، ويسجل للدولة والمؤسسات على اختلاف اشكالها وبيئات عملها محاولات تنمية السلوك المهني لدى العاملين فيها كمدخل ملائم للتقليل من الظواهر السلبية، فالوصول الى بناء منظومة النزاهة في العمل العام يعد الهدف الأساسي في بناء مؤسسات عامة فعّالة تحظى باحترام الموظفين من خلال منظومة القيم

والسلوكيات الاخلاقية، وتمكنّها من تحصين المجتمع ضد ظاهرة الفساد وتوفير الآليات الفعّالة لمعالجة آثاره.

بغية مسايرة التحولات المختلفة وروح العصر الجديد الساري في معظم الدول وبهدف تأكيد الالتزام بأخلاقيات العمل وتقاليد الوظيفة بما يساعد علي تحقيق الكفاءة العالية في الأداء، وتمكين المشاركين من صياغة قيم للتعامل الإيجابي وتدعيم تلك القيم في الممارسات الإدارية، وكذلك خلق بيئة عمل مؤسسية تنظيمية إيجابية ومحفزة تجعل الانتماء والولاء ممارسة سلوكية للعاملين، وأيضاً التعامل مع الأنماط المختلفة للمرؤوسين وكيفية التعامل مع السلوك
السلبي تقيم وزارة التربية / اللجنة الوطنية السورية لليونسكو/ بالتعاون مع مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في الدول العربية–بيروت– ورشة عمل حول أخلاقيات العمل الوظيفي خلال الفترة 9–11/أيلول/2013م، مستهدفين في ذلك مديري المدارس في مديريات دمشق وريف دمشق والقنيطرة .

وقد اخترنا أخلاقيات العمل لتكون موضوع الورشة تقديراً لدورها في تعزيز قيم العمل ورفع مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات التربوية ومحاولة جادة لإرساء أخلاقيات العمل كمبدأ أو ميثاق مهني داخل المؤسسة فضلاً عن محاولة اقتراح أفكار واقعية دعماً لصانع القرار عند معالجة أسباب تراجع معدلات الأداء في هذه المؤسسات.

وتأتي أهمية الورشة شعوراً من المؤسسة التربوية بقيمة الجانب الأخلاقي ودوره في دفع عجلة تطور العمل والارتقاء بالمجتمع والأفراد، كما تعزز تحقيق الهوية التنظيمية والاستقرار الوظيفي في المؤسسات التربوية وتعرّف بضرورة

تطبيق مدونة قواعد السلوك الأخلاقي السليم وتنمي الرقابة الذاتية لدى العاملين في مختلف المؤسسات وتؤكد التأثير الكبير للأخلاق وقواعد السلوك في حياة الافراد والجماعات، فضلاً عن ذلك فإن الورشة تلقي الضوء على دور أخلاقيات العمل عند تحقيق النجاح للمؤسسة التربوية والنهوض بها من خلال " التركيز على السلوك العام الراقي والدافعية والعمل بروح الفريق والتواصل الفعّال فضلاً عن التعاون والتنظيم ".

وتهدف الورشة على التعرف على أخلاقيات العمل الوظيفي في المؤسسات التربوية، وتحقيق الهوية التنظيمية والاستقرار الوظيفي في المؤسسات من خلال إرساء عناصر الثقافة التنظيمية "أسلوب الأداء، تعامل الموظفين مع بعضهم البعض، كيفية اتخاذ القرارات"، والتعرف على أهمية تطبيق مدونة قواعد السلوك الأخلاقي المهني السليم التي تتضمن معايير أخلاقية ومبادئ أساسية لأداء الوظيفة العامة، وتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين في المؤسسات "مراعاة المصلحة العامة ومصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية ".

و يمكن القول إن الحِرص على أخلاقيات العمل هو أمرٌ أخلاقي وإداري، مع الأسف فإن إهمالنا لأخلاقيات العمل يجعل العاملين لا يتعاونون والشركات لا تثق في بعضها والكل يبدأ بسوء الظن ولا يمكننا الاستفادة من خبرات بعضنا، أخلاقيات العمل ضرورة للتطور، لابد أن تكون لأخلاقيات العمل أولوية أكبر بين موظفينا ومُديرينا.

التدريب على أخلاقيات العمل:

إن عدم وجود الوعي الوظيفي قد ينشأ في كثير من الحالات كنتيجة طبيعة لوجود مجموعة من الموظفين الجدد داخل المنظمة، فضلاً عن أن السبب الرئيس لذلك يكمن في عدم نقل الخبرات بين الموظفين وبعضهم البعض بالإضافة إلى عدم توافر التوعية اللازمة للموظفين عن خطورة المشكلة وأبعادها المرتقبة وهنا يجب على كل الإدارة أن تضع حداً لسوء الفهم الحاصل في حديث فردي أو جماعي بدون تشدد على الموظفين، كما يجب قيام الإدارات بمتابعة الأمر ومعالجته دون تردد، وذلك عن طريق الحديث المباشر مع الموظفين بهذا الخصوص مع مراعاة ما يلي:

أ- استماع الإدارة بموضوعية لما سيسوقه الموظف من أسباب يدافع بها كل منهم عن نفسه ويشرح موقفه.

ب – محاولة الإدارة قدر المستطاع تسوية الأمور مع موظفيهم مع الأخذ في الاعتبار أنه من الحكمة مراعاة ظروف بعض الأفراد مع عدم الإخلال بواجباتهم نحو أداء العمل المكلفين به.

جـ – ضرورة تحذير الموظفين من خطورة هذا السلوك.

كما أن الموظف الذي يكرر عملاً يؤديه على مدار ثمان ساعات يومياً ولمدة مائتين وخمسين يوماً في العام الهجري، وقد يؤدي به إلى أن يصبح ضعيف الإنتاج وربما ظهرت عليه مشكلات في جانبي الأداء والسلوك، وكذلك قد يكون الموظف مستاءً من العمل الموكل إليه ولهذا لابد من التأكد من أنه يعرف كيف يؤدي العمل المطلوب منه، وفي هذه الحالة يجب التفكير في طريقة ما لتغيير تركز المهمة الموكلة إليه ولو بشكل طفيف بحيث ينسجم مع الأهداف المعنية والتي تسعى إلى تحقيقها إن أمكن ذلك. وفي حالة عدم

تحسن الموظف لأداء العمل المطلوب منه يمكن مساعدته خلال تكليفه بعمل آخر يثير اهتمامه بما يتولد معه انضباطاً وظيفياً (تدوير العمل).

كما أن لإدارة التخطيط والتطوير الدور الكبير في معالجة هذه المشكلة حيث إنها تتحمل العبء الأكبر في معالجتها سواء كان ذلك عن طريق التدريب وإعادة التأهل أو عن طريق قيامها بإعداد وتنظيم الاجتماعات والندوات بين الإدارة والموظفين لتوعيتهم وحثهم لخلق روح الفريق الواحد داخل المنظمة، حيث إنه لابد على الإدارات رفع أسماء الموظفين المقصرين في هذا الجانب لإدارة التدريب بحيث يرشح هؤلاء الموظفين لحضور الدورات التدريبية اللازمة لتنمية مهاراتهم وزيادة معارفهم وتعديل سلوكهم في الموضوعات المتعلقة بمعالجة المشكلة.

ونذكر على سبيل المثال بعض برامج التدريب التي تسهم في توعية الموظفين المقصرين ومنها:

1- أخلاقيات العمل.

2- السلوك الإداري.

3-تنمية الولاء للمنظمة.

4- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

5-مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين.

6-إدارة الوقت وتحديات الألفية الثالثة.

7-الأساليب الحديثة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.

لذا يتضح لنا أنه من الضروري إقامة برنامج توعوي شامل لجميع الموظفين وبرعاية أكبر المسئولين في الجهاز بحيث يكون هناك محاضرات وندوات وجوائز تشجيعية للموظفين المثاليين في نهاية البرنامج التوعوي، وذلك بمحاولة بث روح الحماس بين الموظفين.(12)

عواقب القرارات الأخلاقية السيئة:شركة إنرون التي سبق الإشارة إليها" في مقدمة الحلقة "ص (7) تعطي مثالا واضحا للكيفية التي يمكن أن تتسبب بها الانتهاكات الأخلاقية الفادحة في انحدار الشركة ،والأزمات القانونية التي يتعرض لها مسئولوها التنفيذيون. لقد خضعت إنرون لقانون الإفلاس في الولايات المتحدة وباعت كثيرا من أسهمها بثمن بخس نتيجة القرارات الغير أخلاقية . بل وامتدت المسائلة الى شركتها المحاسبية "آرثر أندرسن" التي تلطخت سمعتها "كما ذكرنا" بشكل يتعذر إصلاحه بسبب تغطيتها على الممارسات المحاسبية السيئة لشركة إنرون. ورغم أن الشركات الكبرى أخذت تهتم بمسألة الانتهاكات لأخلاقيات العمل ، فان الشركات الصغرى تعاني في بعض الأحيان من أنشطة وممارسة التدليس، لقد سجلت الشركات الصغيرة خسائر تفوق خسائر الشركات الكبيرة بنسبة تصل الى 25% بسبب التدليس.

التدليس لغة: كتمان عيب في السلعة عن المشتري في البيع وهو كذلك إغراء العاقد وخديعته بوسيلة موهمة تجعله يظن أن إنشاء العقد في مصلحته والواقع غير ذلك كشراء سلعة نتيجة لإعلان كاذب عن مزاياها وكشراء سيارة قديمة صبغت فظهرت جديدة.

والتدليس قانونا:

عيب من عيوب العقد او الإرادة وهو أن يخدع احد المتعاقدين الآخر بوسائل قولية او فعلية تحمله على الرضا بما لم يرض به بغيرها ويعتبر سكوت المتعاقد عملا عن واقعة او ملابسة تغريرا إذا ثبت أن من غرر به ما كان ليبرم العقد لو علم بتلك الواقعة او هذه الملابسة ولا يعتد في هذا الخصوص بالتغرير الصادر من غير المتعاقدين إلا إذا اثبت مدعي التغرير أن المتعاقد الآخر كان يعلم به بمعنى آخر المدلس هو في العادة احد العاقدين فيعلم بالضرورة ما وقع فيه العاقد المدلس عليه من الغلط إذ هو المتسبب فيه وحتى إذا كان التدليس قد صدر من الغير على علم بالتدليس الصادر من الغير او أن يكون في استطاعته أن يعلم ذلك.

والتدليس الفعلي يسوغ إبطال العقد ويعيب الرضا حتى ولو تضمن غبنا يسيرا بل وحتى لو لم يصحبه غبن في السعر وعلى ذلك فأثر التدليس الفعلي في ثبوت الخيار للمدلس عليه في أن يبقى على العقد او بفسخه.

رصد الشكاوي والتشجيع على منح التقييم:

يمكن أن تتعامل الشركة مع الانتهاكات الأخلاقية من خلال رصد ومتبعة الشكاوي والتشجيع على التقييم. والشركات ترصد وتتابع الشكاوى التي تُرفع ضدها من العملاء وحاملي الأسهم والموظفين، كما تلجأ بعض الشركات الى تشجيع التقييم من خلال خطوط الهاتف المجانية لاستقبال مكالمات العملاء او من خلال تخصيص صناديق لمقترحات الموظفين.

ونظام التقييم هذا يجعل العملاء والموظفين وحاملي الأسهم يشعرون وكأن المسئولين التنفيذيين يسمعون أصواتهم.

فالتقييم أداة للإدارة والمساءلة معا. فهو يوفر للمديرين على جميع المستويات قاعدة معارف محسنة وتقديرا تحليليا لبرامجهم. والأغراض الرئيسية منه هي:

أ- المساعدة في إدخال تحسينات في التخطيط العام وفي تصميم وانتقاء البرامج من زاوية نفعها وكفاءتها وفعاليتها وتأثيرها؛

ب- دعم الإدارة في صناعة القرار لتصحيح سير العمل وتحسين التنفيذ؛ ج- إعطاء مدخلات للقرارات المتعلقة باستمرار البرامج في نهاية فترة تنفيذها؛

د- تشجيع التعلم على مستوى المنظمة فيما يتعلق بالقضايا الهامة؛

هـ المساهمة في زيادة مساءلة الإدارة بشكل عام وزيادة شفافية التقارير المرفوعة إلى الأجهزة الرئاسية وأصحاب الشأن.

5- إن تقييم الجودة – الذي يستجيب لاهتمامات الإدارة والأجهزة الرئاسية – ينبغي أن يتركز على النتائج من حيث الفوائد التي تعود على المستفيدين المستهدفين من خدمات المنظمة، وأن يكون دقيقا في تحليله، ومستقلا في تقديره، وأن يقوم على التشاور، وأن يتسم بالشفافية في تقاريره. وهكذا يتضح أن التقييم ينطوي على تحليل وتقدير دقيقين للأداء في إنجازات المنظمة، وبرامجها ومشروعاتها. ومن بين معايير تقدير البرامج:

1- الاتساق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛

2- الصلة باحتياجات البلدان، والمجتمع الدولي، والمستخدمين المستهدفين لخدمات المنظمة؛

3- جودة وتماسك منهج البرنامج وتصميمه؛

4- الأداء العام، وعلى الأخص مقابل الأهداف الكمية والنوعية للمخرجات

والأغراض؛

5- الكفاءة وفعالية التكاليف، بما في ذلك تأثير العمليات الإدارية؛

6- مدى إمكانية استمرار الفوائد والتحسينات التي تحققت في المستقبل؛

7- العوامل التي ساهمت بالسلب أو الإيجاب في إنجازات البرنامج، وأسباب ذلك؛

8- فعالية العمل بشأن بعض القضايا المواضيعية مثل قضية المساواة بين الجنسين.

وبناء على هذا التحليل، تستنبط القضايا والدروس الهامة من أجل المستقبل.

6 - تشمل الأساليب المستخدمة في التقييم تحليلات للمعايير المحددة السابق ذكرها، وعقد مقارنات مع البرامج المشابهة، وطرق مختلفة للتشاور مع أصحاب الشأن والحصول على معلومات منهم، كما يحدث في حالات الاستبيانات ومسوحات النتائج، بالعينة، وإجراء المقابلات مع المجموعات المحورية والشخصيات الرئيسية. وفي جميع الحالات، فإن التقييم الناجح يقوم على أساس إصدار أحكام قائمة على الخبرة والمعلومات، وتطبيق تحليلات دقيقة عن الوسائل والنتائج تربط بين السبب والنتيجة.(13)

القواعد والقوانين الحكومية:

في الولايات المتحدة، عندما يتم اكتشاف ضرر اجتماعي مترتب على الممارسات غير الأخلاقية للشركات، تتدخل الحكومة الفيدرالية وتضع تنظيمات وقواعد من شأنها أن تمنع المزيد من الضرر. وتقوم الحكومة بحماية العملاء من الشركات غير الأخلاقية بطرقة عديدة.

فمثلا لجنة التجارة الفيدرالية(FTC) تقوم بمراقبة الإعلان للتأكد من أن الشركات لا تضلل الجمهور بإعلانات كاذبة . والهدف هو وضع حد للممارسات المخادعة . وهناك وكالة أخرى تعرف بإدارة الأغذية والأدوية(FDA) تقوم بحماية المستهلكين من خلال متابعة ورصد مدى جودة وأمان الكثير من المنتجات. إضافة الى ذلك، تقوم الحكومة الفيدرالية بوضع وتطبيق سياسات عديدة من أجل تشجيع المنافسة في السوق لضمان عدم اضطرار المستهلكين لشراء السلع والخدمات بأسعار مجحفة(الاحتكار). ولتحقيق هذا الهدف تمنع قوانين مكافحة الاحتكار ظهور تلك الظاهرة.أيضا قامت الحكومة بحماية المستهلكين من الأسعار الفاحشة عن طريق رفع القيود والسيطرة الحكومية عن مجالات معينة مثل مجال الاتصالات لإتاحة المزيد من المنافسة.

والاحتكار لغة: هو حبس الشيء عن العرض وقت الرخص، وبيعه وقت الغلاء في السوق، وعند اشتداد الحاجة إليه.وآثار الاحتكار ليست وليدة اليوم أو الأمس بل يلمسها الناس في كل زمان ومكان، وأشد أنواع الاحتكار تأثيرًا على المواطن هو احتكار القوت اليومي له، ويمكن تقسيم الأسواق من الناحية العلمية إلى فئتين،الفئة الأولى:أسواق المنافسة التامة وأسواق الاحتكار، وهي حالات بعيدة عن الواقع العملي؛ إذ إنه في سوق المنافسة التامة يصعب وجود منتجات متجانسة أو متماثلة تمامًا كما أن حرية الدخول والخروج من السوق لا يمكن أن توجد بشكل مطلق، وفي سوق الاحتكار يصعب وجود منتج وحيد لا بديل له ووجود سوق مغلق لايمكن لمنافسين جدد الدخول إليه مطلقًا. وتستخدم مفاهيم الاحتكار والمنافسة التامة كمتضادات؛ حيث تعتبر المنافسة التامة هي الوضع الأمثل،والاحتكار هو الوضع المضاد لها،

وعليه تسعى السياسة العامة إلى الوصول إلى الوضع الأمثل أو الاقتراب منه وتجنب الاحتكار؛ نظرًا للمساوئ التي ينطوي عليها؛ إذ إن المحتكر باستطاعته أن يمارس عملية التحكم في الأسعار للمنتج الذي ينتجه ويفرض سعرًا واحدًا عاليًا ليعظم أرباحه، أو أن يفرض سعرًا منخفضًا لمنع منافسيه من الدخول إلى السوق أو أن يقوم بفرض أسعار مختلفة حسب فئات المستهلكين فيما يعرف بعملية "تمييز الأسعار" Price Discrimination، ومن أمثلة ذلك فرض أسعار مختلفة لاستهلاك الطاقة الكهربائية (سعر للاستهلاك المنزلي، وسعر للأغراض التجارية، وسعر للأغراض الصناعية)وهكذا. ويشترط لممارسة عملية تمييز الأسعار توافر الشرطين الآتيين:

1 – إمكانية تصنيف المستهلكين إلى فئات.

2 – ألا يستطيع المستهلك إعادة بيع السلعة التي حصل عليها بسعر منخفض إلى المستهلكين الآخرين.

ويستخدم الاقتصاديون في تحليلاتهم لمقارنة الوضع الأمثل (المنافسة التامة) مع الوضع غير المرغوب فيه (الاحتكار) المفاهيم التالية:

1 – فائض المستهلك وهو الفرق بين أقصى سعر يرغب المستهلك في دفعه مقابل وحدة واحدة من سلعة ما، وبين السعر الذي يدفعه فعلاً مقابل هذه السلعة.

2 – فائض المنتج: وهو الفرق بين السعر الذي يستلمه المنتج مقابل وحدة واحدة من السلعة التي ينتجها، وبين الحد الأدنى للسعر الذي يمكن أن يقبله لكي يبيع هذه السلعة؛ حيث يتضح من المقارنة وجود ثلاثة فروق أساسية:

1 – أن فائض المستهلك أقل في ظل الوضع الاحتكاري.

2 – أن فائض المنتج أكبر في ظل الوضع الاحتكاري.

3 – أن مجموع فائض المستهلك والمنتج، في الاقتصاد ككل أقل في ظل الوضع الاحتكاري.

وبذلك نجد أن الوضع الاحتكاري يضر بالمستهلك وبالاقتصاد ككل، والسبب في ذلك هو أنه في ظل الوضع الاحتكاري يتم تضييع مكاسب محتملة من التبادل بين الطرفين، كان يمكن تحقيقها لولا وجود الاحتكار، وهو ما يُسمى بالخسارة الباهظة Deadweight Loose، وهو الأمر الذي يبرر تدخل الدولة وصانعي السياسية لمحاولة منع حدوث هذا الوضع وعدم السماح لشركة واحدة أو حتى عدة شركات بالتحكم في السوق ككل وسن التشريعات المنظمة لذلك، مثل قوانين مكافحة الاحتكار وقوانين المنافسة؛ وذلك لكي تحقق الأهداف التالية:

1 – حماية المستهلك والاقتصاد من الضرر الذي يسببه الاحتكار.

2 – تنوع الخيارات والبدائل أمام المستهلك.

3 – تحقيق مبدأ تساوي الفرص في ممارسة النشاط الاقتصادي ودخول الأسواق.

4 – تحقيق الكفاءة في إنتاج السلع والخدمات.

كاشفوا النقاب عن الممارسات السيئة:

هناك طريقة شائعة لاكتشاف التدليس المهني وهي التلميحات والآراء التي يدلي بها الموظفون أنفسهم. ففي حين يختار كثير من الموظفين التعامل مع الاتهامات المتعلقة بالتدليس داخليا برفع تقرير بشأنها الى المسئولين التنفيذيين في الشركة ، يقوم آخرون بإفشاء الحقائق لوسائل الإعلام أو الحكومة ، عن

الأنشطة غير الأخلاقية للشركة. وقبل أن يتقدم الموظفون خطوة بمعلوماتهم ، هناك عوامل عديدة يجب أن يضعوها بالحسبان:

-هل يمكن أن يكون من الأفضل للمشكلات الأخلاقية المتعلقة بالشركة أن تتم معالجتها داخليا؟؟ إذا كان لا يجب أن يسأل نفسه لماذا لا؟

- هل الأمر يستحق البقاء في شركة لا تقدر قيمة أخلاقيات العمل؟.

-هل الضرر غير الأخلاقي الواقع يفوق بمخاطره انتقام الشركة من الموظف؟

- هل يمكن لمن يكشف النقاب عن حقيقة التدليس أن يخاطر باحتمال أن يتعرض للتأديب أو الفصل أو أي مضايقات أخرى بالرغم من الحماية القانونية؟

في الولايات المتحدة هناك تنظيمات وقوانين فيدرالية وأخرى خاصة بكل ولاية شُرَّعت من اجل حماية هؤلاء الذين يفشون ممارسات الشركة غير الأخلاقية بمجرد أن يقرروا التقدم بمعلوماتهم .

وطبقا لقوانين ساربينز أوكسلي الصادر عام 2002:

إن أي شخص أو جهة تتعمد الانتقام وتتخذ عن عمد أي إجراء من شانه أن يلحق الضرر بشخص ما، بما يتعارض مع قوانين العمل أو يعرّض عمل الشخص للخطر، بسبب قيامه بالإدلاء بمعلومات صادقة تتعلق بارتكاب أي انتهاكات فيدرالية فعلية أو محتملة للمسئول عن تنفيذ القانون ستتعرض لعقوبة الغرامة أو السجن لأكثر من 10 أعوام أو كليهما.

هامش:

قانون ساربينز – أوكسلي الأميركي الذي أقره الكونغرس الأميركي عام 2002 في ضوء فضائح إدارة الشركات مثل فضيحتي إنرون وورلد كوم. استناداً الى هذا القانون، أصدر المجلس الأميركي للإشراف على مدقّقي الحسابات الذي

أنشئ حديثاً قوانين ترغم كل شركات التدقيق في الحسابات التي تقدم خدمات لأسواق الرأسمال الأميركية، بما في ذلك الشركات الأجنبية، على التسجيل في الولايات المتحدة. اعتبرت الصناعة الأوروبية أن إرغام شركات التدقيق الأوروبية على التسجيل في الولايات المتحدة مرهق ومكلف وغير ضروري. كما أن المضاعفات التي ظهرت في مجالات التفتيش وفرض العقوبات والولوج الى وثائق التدقيق، سببت تضارباً في القوانين.(14)

أخلاقيات العمل اليوم:

شركتا إنرون وورلد كوم شكلتا رؤيا أساسها الشك لدى كثير من المواطنين اليوم يتعلق بالشركات الكبرى، والإهمال الإداري الذي كشف النقاب عنه في السنوات الأخيرة، أوجد نوعا من عدم الثقة عالميا بالأسواق المالية في الولايات المتحدة. فالآثار الاقتصادية المترتبة على هذه الفضائح، إضافة الى عدم الثقة، ألحقت أضرارا مالية كبيرة بكثير من مستثمري الولايات المتحدة.

كما اتضح من قانون ساربينز أوكسلي فإن الحكومة تبذل مزيدا من الجهد هذه الأيام لحماية المواطنين من الشركات صاحبة المسارات غير الأخلاقية.
وهناك محاولات كثيرة تم القيام بها، من خلال وضع قوانين وقواعد جديدة، والمطالبة بممارسات محاسبية أكثر صرامة ودقة. والتشجيع على زيادة الشفافية، وحماية من يتقدمون بمعلومات تتعلق بالممارسات السيئة للشركات.

والنظرة المتشائمة لأخلاقيات مجال الأعمال في الولايات المتحدة حملت كثيرا من الشركات على أن تسمو وتتجاوز ماكان يُفعل في الماضي لضمان الالتزام بأخلاقيات العمل.

فالشركات الآن تخصص مواقع وظيفية للمسئولين التنفيذيين عن أخلاقيات العمل.

شركة تايكو اضطرت الى إيجاد مثل هذا المنصب فيها بسبب أخلاقياتها التي وضعت موضع الشك فيما مضى.

شركة تايكو انترناشيونل عينت مسئولا تنفيذيا سابقا بموتورولا مديرا تنفيذيا جديدا لها في محاولة لتحسين صورتها.

وعينت الشركة ادوارد برين الرئيس السابق ومسئول التشغيل في موتورولا ليحل محل رئيسها دينيس كوزلوفسكي الذي استقال في يونيو قبيل اتهامه رسميا بالتهرب من الضرائب.

وكانت ادانة كوزلوفسكي الى جانب قلق المستثمرين من الممارسات المحاسبية وأزمة الثقة في قيادتها قد خفضت سعر سهم الشركة بشدة هذا العام مما أدى الى تخفيض قيمتها السوقية بنحو 90 مليار دولار.

وهبط سهم تايكو 30% الى أدنى مستوياته منذ ست سنوات ليصل الى سبعة دولارات بعد شائعات عن أن الشركة تبحث إشهار إفلاسها. وارتفعت أسعار الأسهم بعد انتهاء ساعات التداول الرسمية الى 10.05 دولارات من مستوى إغلاقها البالغ 8.25 دولارات بعد إعلان تعيين المدير الجديد.

وقال مارك سوارتس المسئول المالي بالشركة ان تايكو لديها سبعة مليارات دولار متوفرة نقدا وأنها تعتزم شراء سندات قيمتها مليارا دولار في الربع الحالي بخصم 200 مليون دولار فيما يشير الى قوة وضعها المالي.

واستقال كوزلوفسكي قبل يوم واحد من اتهامه بتقييد مبلغ مليون دولار من ضرائب المبيعات باعتبارها مشتريات لأعمال فنية.

ويحقق المدعي العام بالولاية كذلك ولجنة الأوراق المالية والبورصة فيما إذا كانت أموال الشركة قد استخدمت بشكل غير قانوني لتحقيق ثروات لمسئوليها التنفيذيين. (15)

لقد ظهر مصطلح جديد اسمه (أخلاقيات إنرون) ، والذي يعني اختلافا تهكميا بين المظهر الأخلاقي الخارجي لأي شركة وإخفاقها الأخلاقي الداخلي ، فمن الخارج كانت شركة إنرون تظهر بمظهر النموذجية من خلال ممارساتها التي تُبرز تحمل مسؤولياتها الاجتماعية ومن خلال كتابها المليء بالإرشادات والتوجيهات الأخلاقية الذي كان يتم توزيعه على الموظفين، وعلى الجانب الآخر كانت الشركة تتداعى داخليا بسبب ممارستها المحاسبية المشينة.

ولكن هل ستكون هذه التحركات نحو سياسات أخلاقية صارمة وقوية كافية لإقناع العالم بأن شركات الولايات المتحدة تتسم بالأخلاق؟ أظن انه من الصعب على الناس أن يثقوا بأن الشركات الأخرى لاتقوم بنفس هذه الممارسات.

المممارسات المثلى:

تبرز بعض الشركات وتتميز على غيرها بقدر سعيها لتطبيق سياسة مؤسسية وأخلاقيات جيدة في مجال العمل.

شركة جنرال ميلز : احتلت المرتبة الأولى على قائمة مجلة: Business Ethics بترتيب أفضل 100 شركة أمريكية .فما الذي تفعله شركة جنرال ميلز؟

في شركة جنرال ميلز، تقوم ثقافة الشركة على أساس أخلاقيات العمل والتزام الشركة بالمسئولية الاجتماعية. فالموظفون ناجحون في التزامهم أخلاقيات العمل لأنهم يتبعون المقاييس والمعايير الموضوعة لهم ويتمسكون بالقيم الأساسية. ويتم تزويد الموظفين بمجموعة القيم والأخلاقيات المكتوبة من قبل الشركة وينتظر منهم أن يتمسكوا بها ويدافعوا عنها :

- نحن نسعى لتحقيق أعلى درجة من الجودة في منتجاتنا، وخدماتنا، وعلاقاتنا.
- نحن نضع ونتمسك بأعلى المقاييس والمعايير الخاصة بجميع جوانب عملنا.
- نحن نقوم بتنمية وتطوير شركاتنا بأمانه وبصورة أخلاقية، دون الاستعانة بالطرق الملتوية التي تسيء الى معاييرنا الرفيعة.
- نحن نستجيب للقوانين المحلية في كل دولة لنا نشاط بها- (لديهم وكيل في دمشق عنوانه: **http://www.industryline.net**)- نحن نراعي ونحترم الثقافات والعادات والممارسات الخاصة بالمستهلكين والعملاء في أي بلد في العالم.
- نحن نتجنب صراعات المصالح ونعمل على تجنب فكرة الصراع.
- نحن نضع توقعات وأمال عالية جدا لأنفسنا، من أجل تكامل شركتنا ،ولن نتنازل أو نتخلى أبدا عن تلك المعايير.
- نحن نفي بوعودنا
- نحن نأخذ في الاعتبار الثقة التي يضعها مستهلكونا ، وعملاؤنا، وشركاؤنا ، وموظفونا في شركة جنرال ميلز ،لم نقدم بعد على المخاطرة بهذه الثقة أو إضعافها.

هيوليت – باكارد :

شركة أخرى معروفة عالميا بسياستها المؤسسية المتميزة وأخلاقياتها الفائقة. وهي شركة هيوليت باكارد(HP) . المصنعة لأجهزة الكمبيوتر وملحقاتها.

لقد وضعت الشركة مقاييس ومعايير أخلاقية عالية يُنتظر من الموظفين أن يتمسكوا ويلتزموا بها، وقيمها الأخلاقية الأساسية هي :

*التميز في منتجاتنا وخدماتنا، من خلال السعي لتوفير خدمات ومنتجات عالية الجودة لعملائنا.

*تحمل المسؤولية إزاء أقوالنا وأفعالنا.

*الرفق في علاقاتنا مع موظفينا والمجتمعات التي تتأثر بمجال أعمالنا.

*المواطنة:مراعاة كافة القوانين الخاصة بأي بلد نتعامل معها، واحترام الأمور البيئية وخدماتنا للمجتمع من خلال تحسين وإثراء الحياة المجتمعية.

* العدالة في التعامل مع الموظفين، وحاملي الأسهم،وشركائنا التجاريين، وعملائنا وموردينا، من خلال التزامنا بكافة القوانين، والتنظيمات، والسياسات واجبة التطبيق، وبمستوى عال من السلوك.

* الاحترام لموظفينا،وحاملي الأسهم،وشركائنا التجاريين ، وعملائنا وموردينا، وفي نفس الوقت إظهار الاستعداد لالتماس آرائهم وتقدير تقييماتهم.

المسؤولية الاجتماعية للشركة والموطنة:

الميثاق العالميGlobal Compact هو مبادرة عالمية طوعية تهدف إلي تعزيز المسئولية الاجتماعية للشركات, عن طريق احترام هذه الشركات . أو القطاع الخاص عموما . لقوانين العمل وقواعد الحفاظ علي البيئة. هذه المبادرة صدرت مباشرة من الأمين العام للأمم المتحدة, وذلك في المنتدى الاقتصادي العالمي الذي انعقد في31 يناير1999, وبدأت أولي مراحل تنفيذها في26 يوليو2000 بمقر الأمم المتحدة.

ويطرح الميثاق العالمي تسعة مبادئ أساسية, اثنان منها يتعلقان بحقوق الإنسان, حيث يطلب الميثاق من الشركات دعم هذه الحقوق واحترامها في نطاق تأثيرها, وعدم ضلوعها في أي انتهاكات لها. وأربعة منها تتعلق بقوانين العمل وتتمثل في احترام الحرية النقابية للعمال, وحقهم في التفاوض الجماعي, ومحاربة العمل الجبري أو القسري, ومحاربة عمالة الأطفال, ومحاربة التمييز في العمل علي أساس الجنس أو اللون أو العقيدة, بما يعني تشجيع المساواة. وثلاثة مبادئ منها تتعلق بالبيئة, وتتمثل في الطلب من الشركات انتهاج سلوك بناء فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه البيئة, والانخراط في مبادرات لتشجيع المسئولية تجاه البيئة, ثم تطوير تكنولوجيا صديقة للبيئة. ويسعى الميثاق إلي جعل هذه المبادئ جزءا من استراتيجية قطاع الأعمال وأنشطته, أي أن تصبح ممارسة يومية لهذا القطاع ومكونا أساسيا في ثقافته. والميثاق العالمي ليس له صفة ملزمة, ولا تسنده قوة إلزامية, ولا توجد عقوبة علي الأطراف التي لا تلتزم به. لكن المفترض أن هناك نوعا من الالتزام الأدبي من جانب هؤلاء الأطراف وهم كثيرون..

هؤلاء الأطراف هم: الشركات ورجال الأعمال أو القطاع الخاص عموما, وهو المخاطب الأول والأساسي بهذا الميثاق. يعاونهم في ذلك أو تتعاون

معهم منظمات الأعمال والمجتمع المدني, باعتبارها أطرافا اجتماعية فاعلة في هذا الصدد, وعلي اعتبار أن تعاونها مع القطاع الخاص إنما يتم علي أساس المشاركة, ذلك أن فلسفة المبادرة تقوم علي أساس فكرة العمل الجماعي, وبحيث يصبح القطاع الخاص جزءا من الحل في مواجهة تحديات العولمة, علي حد تعبير المبادرة.

وهذا الالتزام الأدبي من جانب الأطراف المخاطبين بالميثاق له وجهان, الأول أخلاقي بالضرورة, ذلك أن احترام حقوق العاملين والحفاظ علي البيئة هي في النهاية مبادئ تحترم لذاتها, وهنا يقتصر الأمر علي مجرد المسئولية الأخلاقية. الوجه الثاني هو المنطق النفعي, بمعني أن تنفيذ القطاع الخاص لهذه المبادئ له مردود أو عائد, قد يكون هذا المردود حالا أو عاجلا, وقد يكون آجلا. فعلي سبيل المثال, إذا كان الحفاظ علي البيئة له مردود عام علي المدى الطويل, فإن تحسين ظروف العمل وشروطه له انعكاس إيجابي علي معدلات الإنتاجية, وفي أمد قصير.

وقد ثبت ذلك فعلا في كثير من الحالات, فالشركات الأعلى إنتاجية هي بالضرورة الأكثر احتراما لقوانين العمل. بعبارة أخري, هناك علاقة طردية بين احترام حقوق العمل وتحسين ظروف العمل من جانب, وزيادة الإنتاجية وارتفاع القدرة التنافسية من جانب آخر. ولعل المسألة منطقية إلي حد كبير, فالعمال يزداد ولاؤهم للشركة التي يعملون فيها, وتزداد . بالتالي . إنتاجيتهم عندما تتحسن ظروفهم في العمل وعندما تكون حقوقهم محل احترام من جانب الشركة. وبالمناسبة يمكن أن نضيف أن تعظيم ولاء العاملين للمؤسسة التي ينتمون إليها يعتبر كلمة السر في نجاح كثير من الأعمال وتلك حقيقة يا بانية لا تخطئها العين المجردة. ولكن هناك بعد آخر في المنطق النفعي وهو أنه في ظل قواعد منظمة التجارة العالمية

أصبحت قضية التصدير مرتبطة ارتباطا وثيقا باحترام قوانين العمل والحفاظ علي البيئة, وأصبح ممكنا الاعتراض علي الصادرات بحجة أن المنتجات المصدرة استخدم فيها عمالة أطفال أو انتهكت في عمليات إنتاجهم قوانين البيئة. ومعني ذلك أن هناك مصلحة حقيقية في الالتزام بمبادئ الميثاق والوفاء بها, فقد أصبحت ضرورة للنفاذ إلي الأسواق أو الاحتفاظ بها أو فتح أسواق جديدة. والميثاق عالمي بالمعني الحرفي للكلمة, إذ يتوخى قيام اقتصاد عالمي يتسم بالتكامل والاستدامة, ويعكس . في ذلك . توافقا عالميا في الآراء حول مبادئه, ثم إنه يستقي هذه المبادئ من مواثيق سبق أن أقرها العالم أجمع كالإعلان العالمي لحقوق الإنسان, وإعلان منظمة العمل الدولية بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل, وإعلان ريو دي جانيرو الخاص بالبيئة والتنمية. وبالرغم من ذلك, أي رغم عالمية هذا الميثاق, فإن تطبيقه لا يمكن أن يكون إلا وطنيا, أي لابد أن تراعي فيه خصوصية كل دولة. وعليه يمكن القول إنه لا توجد وصفة جاهزة للتطبيق, وأنه يحق لكل دولة أن تبحث عن الصيغة الملائمة لها والتي تتفق مع خصوصية ظروفها والأوضاع.

إذن يمكن تعريف المسئولية الاجتماعية للشركة على أنها: اهتمام الشركة بالمجتمع ككل. ذلك الاهتمام الذي يتجاوز الالتزامات القانونية او التزامات التعاقد.

كثير من الشركات اليوم تتخذ مبادرات فيما يتعلق بالمسئولية الاجتماعية، لأنه بالرغم من أن تلك المبادرات قد تبدو غير ذات أهمية في زيادة إيرادات الشركة على المدى القصير،إلا أنها تفيد جدا في تدعيم الشركة وزيادة ربحيتها على المدى الطويل. فالمسئولية الاجتماعية تكون هدفاً رئيسياً في المؤسسات الغير ربحية حتي ولو كانت تحقق ربح

مثل دار الأيتام تعتبر مؤسسة غير ربحية وفي المقابل قد تحقق هذه الدار أرباح عظيمة من خلال تشغيل هؤلاء الأيتام في مشاريع إنتاجية.

جوانب المسئولية الاجتماعية للشركة: المسئولية الاجتماعية للشركة تغطي نطاقا واسعا من الموضوعات والقضايا بما فيها وليس قصرا عليها :

-الممارسات العادلة في مجال العمل: ينبغي على الشركات أن تلتزم بطرق وأساليب البيع العادلة، وأن تنتج منتجات عالية الجودة، وأن تكون أسعار منتجاتها عادلة ومناسبة، وينبغي أن تلتزم بالقوانين الخاصة بممارسات رجال الأعمال.

- قضايا موقع العمل والموظفين: ويشتمل على حماية حقوق الحريات الفردية للموظفين وتكافؤ الفرص والتعيين وحماية الموظفين من التحرش الجنسي. كما أنه يتضمن الأجور العادلة للموظفين، والالتزام بقوانين التعيين وضمان أمان الموظفين، قد تحاول الشركات أيضا إيجاد نوع من التوازن بين الحياة الأسرية للموظفين والعمل من خلال إتاحة اجازات أسرية ومرونة ساعات العمل او توفير حضانات لأطفال الموظفين.

حكم الشركة: من الضروري أن تتم إدارة وحكم الشركة وفقا لأخلاقيات العمل، والقيادة ينبغي أن تكون أخلاقية وتنشر رسالة أخلاقيات العمل من قمة الهرم الوظيفي الى أدناه.

التأثير البيئي: ينبغي أن تتأكد الشركات من أن تأثيرها على البيئة منخفض لأدنى درجة. وهذا يتضمن استخدام عمليات التصنيع التي لا تؤثر سلبا على البيئة، وإنتاج منتجات لا تدمر البيئة.

كثير من الشركات وصلت الى حقيقة أنها يمكن أن تكون ناجحة من الناحية المالية وفي نفس الوقت لا تؤثر على البيئة.

تعتبر دايملر كرايزلر شركة فريدة ومتميزة في صناعة السيارات

بالنسبة لـ دايملر كرايزلر، فإن أي أسلوب مسئول عن حماية البيئة يشكل جانبا رئيسيا لحماية والحفاظ على النجاح الجاري للمجموعة.

إن تدابيرها بشأن حماية البيئة لا تشتمل على عمليات الإنتاج فحسب ولكنها تشتمل أيضا على كامل تشكيلة المنتج، وتأخذ في الاعتبار كامل دورة حياة المنتج من حيث استغلال الموارد الأولية، تطوير المنتج، الإنتاج واستخدام المنتج في كافة الطرق لغاية التصرف وإعادة التصنيع.

مشكلات السوق والمستهلكين: وهذا الأمر يتضمن أمان المستهلكين عند الاستفادة من المنتجات التي تنتجها الشركة، ويمكن أن تتضمن أيضا متابعة شكاوى المستهلكين والاستجابة لها.

أيضا يمكن أن يتضمن التأكد من أن العدل يسود في السوق، وإعطاء المستهلكين حرية الإختيار، وتسعير المنتجات بشكل عادل وأمين.

- التطوير الاجتماعي: يمكن أن تساعد الشركات في تطوير المجتمع وتنميته من خلال إيجاد الوظائف والموارد. . فالشركة التجارية العقارية الكويتية على سبيل المثال عالجت المشكلة الإسكانية في الكويت وقدمت مفهوما جديدا في مجال الاستثمار العقاري وتطوير المشاريع وذلك عن طريق دقة انتقاء الاستثمارات والمشاريع العقارية والعمل على زيادة قيمتها بعدة وسائل متاحة .كما تساهم الشركة في حل المشكلة الإسكانية في دولة الكويت

، انطلاقا من مفهوم المسئولية الاجتماعية للشركة، عن طريق توفير فلل ومنازل العامة إضافة إلى الوحدات السكنية الأخرى.

أيضا دايملر كرايزلر تولي أهمية كبيرة لاستقطاب متخصصين مؤهلين من الشباب للعمل في البحث والتكنولوجيا، وبذلك فهي تحاول الاتصال بالأشخاص من الشباب في مرحلة مبكرة من حياتهم المهنية. تعتقد دايملر كرايزلر أيضا أن لديها مسؤولية اجتماعية لتشجيع الحوار بين الجامعات، مجتمع الأعمال، والعلماء والباحثين المرجوين.

-

المشاركة في المجتمع: المسئولية الاجتماعية للشركات تتضمن كذلك أن تصبح تلك الشركات نشطة في المجتمعات التي تعمل بها، وهذه الأنشطة تتضمن تمويل المنظمات والمؤسسات الخيرية ، ورعاية الاحتفالات والمناسبات الثقافية، وتخصيص أيام معينة طوعية ينزل فيها الموظفين الى المجتمع ويقومون بالمشاركة في مشروعاته الخيرية.أيضا يمكن أن يكون في الشركة فرع خاص لجمع التبرعات للمشاريع الخيرية.

وهناك مصطلح آخر يستخدم كثيرا هو مواطنة الشركات ، وهو مفهوم مفاده أن تلتزم الشركات بمعايير ومقاييس أخلاقية عالية، وأن تظهر مسئوليتها البيئية، وأن توفر المنتجات الآمنة الموثوق بها، وأن تعمل على تحسين ظروف المجتمع.

ومواطنة الشركات تضم أخلاقيات العمل، لكنها أيضا تحتوي على عنصر مهم يتجاوز الالتزامات القانونية المنصوص عليها بالعقود مثل تحمل المسؤوليات الإجتماعية.

تقول أنجل كاربيرا، رئيسة مدرسة أمير كية بارزة لإدارة الأعمال الدولية، إن روح المواطنية الجيدة في الشركات أصبحت أولوية للأعمال الكبيرة ومن المحتمل أن تبقى على ذلك الشكل بينما المزيد من الشركات تدخل السوق العالمية وتنافس فيها.

وقالت كابريرا للصحفيين في مؤتمر صحفي في مركز الصحافة الأجنبية التابع لوزارة الخارجية في واشنطن، "إن المسؤولية الاجتماعية في الشركات ليست بدعة. بل الحقيقة أن هناك أسبابا بنيوية لحدوث هذا الأمر وهو يحدث على نطاق واسع".

وكابريرا هي رئيسة "ثاندربيرد"، وهي مدرسة غارفن للإدارة الدولية في أريزونا.

وقالت إن السبب الرئيسي لذلك هو الأهمية المتنامية ل "الأصناف" العالمية المعترف بها على نطاق دولي واستعمال الانترنت لنشر المعلومات والسماح للمستهلكين والناشطين بأن ينظموا أنفسهم. وأضافت إن الشركات هي اليوم أكثر حساسية تجاه صورتها العامة وأكثر انكشافا من أي وقت مضى للضغط من المستثمرين والرأي العام عموما.

وقالت كابرير، إذا كان لديك صنف عالمي، فإن وقوع خلل ما في جزء من العالم يمكن أن يؤثر على عملياتك في جميع أنحاء العالم".

واستشهدت بفضائح الشركات التي انتشرت في الولايات المتحدة أواخر عام 2002، والتي انتجت تهما جنائية ضد عدد كبير من مدراء الشركات وشوهت سمعة منظمات وقادة أعمال كانوا محترمين ذات مرة.

وأشارت كابريرا إلى أن عوامل أخرى ايجابية ساهمت في التشديد على المواطنية الجيدة في الشركات تشمل الإجماع بين المنظمات غير الحكومية وجماعات المساعدة بأن مشاكل أمثال الفقر وتدهور البيئة لا تمكن معالجتها بصورة فعالة بدون تعاون قطاع خاص قوي ومسئول.

وقالت إن شركات كثيرة عبر العالم وقعت على ميثاق الأمم المتحدة العالمي ومبادئه العشرة للأعمال في مجالات حقوق الإنسان، والعمل، والبيئة، ومكافحة الفساد. وهي تشمل شركات أمير كية كبيرة أمثال دوبونت، ذي غاب، هيوليت–باكارد، ستارباكس، وبفيزر إنك .

وقالت كابريرا إن هذه الشركات وغيرها أخذت تجد أن روح المواطنية الجيدة من شأنها أن تجلب فوائد في المدى الطويل إذا تمت تلبية شروط معينة.

الشرط الأول، كما قالت كابريرا، هو أن المشاريع الاجتماعية والبيئية يجب أن تكون متصلة بالأعمال الأساسية للشركة. وبالنسبة إلى مدراء الأعمال، إنها "في الحقيقة مسألة استعمال ما تحسن الشركة عمله" وترجمة تلك المهارة إلى أعمال جيدة. وقالت إن هناك أمثلة متوفرة في شكل شركات برامج كمبيوتر تخصص منتجات لمدارس في دول نامية وشركات نقل توفر الآليات لنقل الأغذية إلى المناطق المحتاجة.

ثانيا، إن المشاريع الاجتماعية، كما قالت، يجب أن تنمي تنافسية الشركة مع الوقت، بإيجادها بيئة أفضل للأعمال. وقالت إن البليون التالي من أجهزة الكمبيوتر الشخصية سوف لا تباع في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية. إن البليون التالي من أجهزة الكمبيوتر الشخصية سوف تباع في العالم النامي. وذلك هو المكان حيث يكمن النمو .وقالت إذا أصبحت الشركات لاعبات

نشيطات في ترويج التنمية في المجتمعات الفقيرة والمساعدة على إيجاد طبقات متوسطة جديدة كبيرة، فتلك الشركات هي "أول من سيحقق أرباحا".

ثالثا، إن المواطنية الجيدة في الشركات يجب أن "تتخلل" كامل تركيبة الأعمال كي تكون لجميع الموظفين -- وليس فقط لكبار المدراء -- مصلحة في النتيجة. وبين المنافع الأخرى، كما قال كابريرا، أن الشركات غالبا ما تستعمل سمعتها الجيدة كوسيلة لاجتذاب أفضل المتخرجين من مدارس الأعمال.

ثم خلصت السيدة كابريرا إلى القول إن مواطنية الشركات هي جيدة، ليس فقط لخير الأشخاص والمجتمعات حول العالم، بل إن لها أيضا معنى جيد من حيث الأعمال.(16)

مؤخرا ظهرت نظرية تعرف باسم"النتائج الثلاثية". أساس هذه النظرية هو أن الشركات ينبغي أن تعمل بأقصى ما تستطيع من جهد من اجل زيادة قيمتها وأهميتها الاجتماعية والبيئية تماما مثلما تعمل بأقصى ما تستطيع من جهد من اجل زيادة إيراداتها المالية. والأهداف الثلاثة هي : المجتمع، والاقتصاد، والبيئة. وكل منها يعتمد على الآخر.

مكاسب مواطنة الشركات:

وفقا لتقرير المنتدى الاقتصادي العالمي الذي يتناول مسألة مواطنة الشركات، وهناك ثمانية جوانب يمكن أن تستفيد بها الشركات من السياسة الجديدة وحسن المواطنة:

1-الحفاظ على السمعة عن طريق الالتزام بالممارسات الأخلاقية.

2-إدارة المخاطر، فالشركات التي تلتزم بسياسات أكثر صرامة(البيئة مثلا) تقل فيها احتمالات توقع المستثمرين لعنصر المخاطرة الذي ينطوي عليه التعامل مع تلك الشركات لأنها لا تخاطر بسمعتها.

3-تعيين وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم، فالشركات الجيدة في مسألة المواطنة تكون أكثر جاذبية للموظفين المحتملين.

4-إقامة علاقات بالمستثمرين واجتذاب رؤوس أموال.

5-التعلم والتجديد، حيث أن تطبيق الشركات لمبادئ وأسس المواطنة يمكن أن يؤدي الى الإبداع وبث روح التجديد والابتكار لدى الموظفين.

6-القدرة التنافسية والوضع في السوق، حيث يهتم المستهلكون هذه الأيام بمسألة الثقة في الشركات ومنتجاتها. فالشركة التي تتمتع بمواطنة ايجابية جيدة سوف تجعلها اقدر على المنافسة وتحقيق وضع جيد في السوق.

7-الكفاءة التشغيلية. عندما تصبح الشركات أكثر كفاءة من الناحية البيئية، فان هذا يقلل من استهلاك المواد والخامات ويحد من تلفها وتبديلها مما يزيد في النهاية من إيرادات الشركة.

8-التصريح بالتشغيل. الشركات التي تتسم بالمواطنة الايجابية تحظى غالبا بفرصة ثانية في حال ارتكبت أي خطأ غير متعمد ، بينما تقل هذه الاحتمالية بالنسبة للشركات التي لها صورة سلبية في أذهان المواطنين.

الحوافز ودورها في الاداء الوظيفي:

إن الإنسان في تقدمه ضمن عمله – ولمواصلة العطاء وزيادة مستواه ورفع كفاءة إنتاجه كماً ونوعاً بجانب التدريب واكتساب الخبرة – يحتاج إلى حوافز العمل والتي تتمثل في الكسب المادي، أو في الكسب المعنوي والذي يتمثل في التقدير، أو كلاهما معاً بهدف حفز الموظف ودفعه لزيادة إنتاجه كماً ونوعاً لإشباع حاجاته.

كما أنه جدير بالذكر أن نقوم في هذا البحث بالتوضيح أن الحوافز يجب أن تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز وهو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق الموظفين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر نتيجة لأدائهم المتميز.

المصطلحات:

العمل: هو قيام الفرد بمجهود سواء كان هذا المجهود عضلي، أو ذهني أو كلاهما معاً ويقدر هذا المجهود بمقدار الدافع، أو الحافز لهذا العمل القائم به.

الحافز: هو شيء خارجي يوجد بالمجتمع، أو البيئة المحيطة بالشخص وينجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها.

الدافع: هو شيء داخلي ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في القيام بشيء معين.

وعلى سبيل المثال نجد أن الموظف الذي بحاجة إلى النقود فإن الشعور يدفعه دافع إلى البحث عن عمل إذن فهناك دافع داخلي خاص يدفعه إلى العمل ولكن يكون تفضيله لعمل آخر هو بقدر الأجر الذي يمثله هنا حافز له.

كما أن الحوافز تعتبر بمثابة المقابل للأداء ويفترض هذا التعريف أن الأجر، أو المرتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتالي قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب.

وجهة النظر التاريخية في العلاقة بين الحافز والأداء:

من الناحية التاريخية كان هنا فكرتان رئيسيتان سائدتان بالنسبة إلى زيادة الحوافز في المؤسسات الصناعية والشركات، والقطاع العام.

الفكر الأول:

وقد تمثل في بداية الثورة الصناعية بأوروبا حيث رأى أصحاب هذا الفكر بأن العامل (كسلان بطبعه) وبناء على ذلك فإن ما يبذله من طاقة وجهد يرتبط ارتباطاً سلبياً مع مستوى الأجر أي أنه في نهاية الأمر كلما ارتفع الأجر قل الحافز على العمل وبالعكس وقد بنوا رأيهم هذا على أساس أن العلاقة بين الأجر والجهد المبذول تكون موجبة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج إلى حد معين يرى العامل أنه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة في الداخل تعادل ما يبذله من جهد في ساعات إضافية أخرى بعد هذا الحد والمقصود بذلك أنه بعد هذا الحد تصبح العلاقة بين الأجر والجهد الذي بذله العامل

علاقة سلبية بمعنى أن ارتفاع الأجر بعد هذا الحد يصبح زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول.

الفكر الثاني:

أصحاب هذا الفكر ينظر للعامل على أساس أنه مخلوق اقتصادي، وحدود العلاقة بين الأجر والجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول وكان على رأس المؤيدين لذلك الفكر (آدم سميث) وفي ذلك يقول: «إن الأجر تشجيع للحفز على العمل وكلما زاد الأجر زاد التشجيع والحفز للعمل»، ومن الواضح أن كلا وجهتي النظر قد ركزت على الحوافز المادية وأهملت الحوافز المعنوية.

رأي الإسلام في العلاقة بين الحافز والأداء:

اهتم الإسلام بقضية الحوافز على الأفعال سواء في الدنيا أو في الآخرة؛ فالحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات في الكيان البشري عميقة الأثر، وتشعره بأنه إنسان له مكانته وأنه مقدر في عمله، فنجد أن الإسلام اهتم بالعمل وأوضح أهميته بالنسبة للإنسان وقدر العمل كالعبادة فهناك الكثير من الدلائل القرآنية التي تحث على العمل وأهميته وكذلك التحفيز على العمل وجزائه عند الله سبحانه وتعالى ومنها:

- يقول تبارك وتعالى في سورة النجم الآيات (39، 40، 41): {وأن للإنسان إلا ما سعى، وأن سعيه سوف يرى، ثم يجزاه الجزاء الأوفى}.

– وأيضاً يقول سبحانه وتعالى في سورة الزمر الآية (8): {قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون إنما إذا يتذكر أولوا الألباب}.

– وقوله تعالى في سورة الرحمن (60): {هل جزاء الإحسان إلا الإحسان}.

نجد أن كل تلك الآيات تحث على أهمية العمل والأجر والثواب، أو الجزاء المنتظر من هذا العمل، ويعتبر هذا تشجيعاً للقيام بالعمل ولكن بأداء متميز وكلاً حسب أدائه وتميزه في عمله.

كما نجد أن كل إنسان في المجتمع الإسلامي مطالب أن يعمل ومأمور بأن يمشي في مناكب الأرض ويأكل من رزق الله كما قال تعالى في سورة الملك آية (15): {هو الذي جعل لكم الأرض ذلولاً فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه} والمراد بالعمل هو المجهود الواعي الذي يقوم به الإنسان وحده، أو مع غيره لأداء عمل ما أو القيام بخدمة.

ولقد اتضحت سنة الله في الخلق بأن الأرزاق التي ضمنها والأقوات التي قدرها والمعايش التي يسرها لا تنال إلا بجهد يبذل وعمل يؤدى وبالتالي نجد أن الإسلام رفع من شأن العمل والتحفيز عليه وأعلى منزلته وبوأه مكانة عالية من الإجلال والتعظيم حتى جعله كالعبادة فالإسلام لا يعتبر الانقطاع للعبادة دليل الإيمان فقط لأن في هذا تعطيلاً للدنيا التي أمر الله سبحانه وتعالى بالسعي فيها وحفز الخلق على ذلك بجزائه لهم كل حسب سعيه وعمله في الدنيا.

كما أوصى الرسول [في أحاديث كثيرة عن أهمية الحافز والأجر فقال [: «اعطي الأجير حقه قبل أن يجف عرقه» ويقول [: «من صلى عليّ

صلاة صلى الله عليه بها عشرا» والحسنة في الإسلام بعشرة أمثالها، وكل ذلك وغيره للتحفيز على الخير والعمل به.

أنـواع الحـوافز

الحوافز المادية:

وهي تتمثل في الأجر وساعات العمل والمكافآت وظروف وإمكانات العمل المادية.

الحوافز المعنوية:

وهي الاعتراف بأهمية الفرد وسبل التشجيع على العمل والعلاقات الجديدة بين الموظفين والمسؤولين والشعور بالرضا الوظيفي.

وفيما يلي يأتي تفصيل موجز لهذه الأنواع من الحوافز:

أولاً: الحوافز المادية:

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية ويعتبر الحافظ النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً وهي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى.

وبالإضافة لذلك فإن النقود تتناسب مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل حيث إنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من

مأكل ومسكن كما أنه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على العامل أو الموظف بطرق شتى، وهي تختلف من منظمة لأخرى طبقاً لطبيعة العمل ونظام الأجور المتبع داخل كل منظمة وكل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل ومن هذه الطرق التي لا حصرها على سبيل المثال.

الأجر اليومي:

يوجد لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للموظفين أو العاملين لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من الموظفين غير الأكفاء إلا أنه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر اليومي أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل أو الموظف ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

الأجر بالقطعة:

يرتبط أجر العامل أو الموظف في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم بها لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالعمر وبالصحة والحيوية وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم.

الأجر حسب احتياجات الفرد:

أي يزداد أجر العامل كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته.

العمـولات:

وهي تتمثل في حصول العامل أو الموظف على نسبة من الربح عن مجمل مبيعاته ويجب أن تكون هذه النسبة متفق عليها في عقد العمل وغالباً ما تكون هناك نسبة مبيعات محددة يجب أن يحققها الموظف أو العامل ليستحق أجره.

الأجر الشهري:

وهو الأجر الذي يتقاضاه الموظف أو العامل نهاية كل شهر عن ما قام به من عمل خلال الشهر حسب ما هو متفق عليه في عقد العمل.

وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر أنواع الأجور المادية انتشاراً نجد أن هناك أنواعاً أخرى للحوافز والمكافآت والتي تمثل في صور مختلفة وعلى سبيل المثال:

العلاوات المستحقة بداية كل عام:

وهي تتمثل في الزيادة السنوية للعمال أو الموظفين وهي تحدد من خلال قانون العمل والذي يطبق على جميع العاملين بالدولة أو القطاع الخاص ويكون لها حد أقصى وحد أدنى.

مكافأة نوعية العمل:

وهي رتبة في الدرجة تمنح اعترافاً بالأداء ذي النوعية العالية والذي يجاوز الأداء المقرر للوظيفة من حيث نوعية وكمية العمل والمعرفة الفنية. وتمنح بالإضافة إلى الزيادة السنوية، ويجب أن يقضي الموظف داخل المؤسسة 12 شهراً منذ بداية عمله وهي الفترة المطلوبة لاستحقاق هذه المكافأة بجانب التميز في العمل.

الاشتراك في الأرباح:

وهو نوع من حوافز العمل المتمثلة غالباً في القطاع الخاص من خلال توزيع جزء من أرباح العمل السنوية على العاملين بالمؤسسة على أن تكون هذه الأرباح موزعة بالعدل على جميع العاملين بالمؤسسة وهي طريقة بدورها تؤدي إلى اهتمام العامل بدوره وعمله وتزيد من ارتباط العامل بالمؤسسة.

مكافأة العمل الخاص:

وهي مبلغ نقدي، وتمنح لموظف واحد أو لمجموعة من الموظفين تقديراً للعمل الخاص، أو الخدمة الخاصة غير الاعتيادية، أو الإنجاز التخصصي سواء كان مرتبطاً بالعمل، أو غير مرتبط به.

مكافأة الموظف العام:

وهي مبلغ نقدي، أو جائزة عينية، أو كلاهما تمنح لموظف واحد من الموظفين في المنشأة في كل عام لتميزه وإبداعه في العمل ولإسهاماته البارزة بالعمل على أن يكون مستوفياً لمعايير استحقاق مكافآت الانضباط الوظيفي.

مكافأة الاقتراحات:

وهي مبلغ نقدي يمنح لموظف واحد، أو مجموعة من الموظفين مكافأة على الاقتراح المقدم، بحيث يهدف هذا الاقتراح الذي يتقدم به الموظف إلى التطوير في مجال العمل مما يؤدي إلى توفير وخفض التكاليف وتحسين إجراءات وظروف العمل بالمؤسسة.

مكافأة الانضباط في العمل:

وهي مبلغ نقدي يمنح لمجموعة من الموظفين في السنة بمعدل حصة واحدة لكل قطاع ومن شروطها الحضور المبكر إلى العمل وعدم التأخير، والتواجد في العمل وعدم الانصراف خلال الدوام، وعدم التغيب عن العمل إلا في الإجازات السنوية.

مكافأة نهاية الخدمة:

وهي مكافأة تقديرية، أو عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون سن التقاعد عند انتهاء خدمته بسبب وصوله إلى سن التقاعد، أو لأسباب صحية، أو الوفاة، وتختلف نسبة هذه المكافأة من مؤسسة لأخرى.

ثانياً: الحوافز المعنوية:

تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له.

كما أن الموظف له العديد من المطالب الغير مادية وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء والمكانة الاجتماعية والعلاقات الطيبة برؤسائه، وزملائه أيضاً في حاجتهم إلى الاحترام سواء كان هذا الاحترام لنفسه أو احترام الآخرين له وذلك حتى يتكون لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة وعلى النقيض فإن نقص هذه الحاجات قد يولد فيه ذلك الإحساس بالضعف والعجز والإحباط.

وقد برهنت كثير من الدراسات والتجارب التي أخذها المسؤولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على أن هناك حوافز غير الحوافز المادية والتي لها تأثير كبير على حفز الموظف أو تزيد من ارتباطه بالعمل وهي تتمثل في الحوافز المعنوية كالمدح والتشجيع ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف والشهادات التقديرية.

وللحوافز المعنوية صور عديدة ذكرنا جزءاً منها في المقدمة السابقة وسوف نوضح من خلال النقاط التالية صوراً لهذه الحوافز ولكن في الإطار المؤسسي كالآتي:

مكافأة مدة الخدمة:

هي مكافأة تمنح للموظفين ذوي الخدمات الطويلة والذين يرجع لهم الفضل في تطوير عمل المؤسسة أو الذين يمثلون القدرة والنشاط والجدية للآخرين وتشكل هذه المكافأة شهادة لخدمة عشر سنوات، وشهادة وميدالية لخدمة عشرون سنة، وشهادة وميدالية أكبر لخدمة ثلاثين سنة، وهي تمنح في حفل رسمي.

رسائل التقدير والإطراء:

وتعرف رسالة التقدير بأنها تقدير كتابي للاعتراف بعمل معين أو خدمة جديرة بالتقدير، وكذلك رسالة الإطراء تقدير كتابي عن عمل يتجاوز المتطلبات العادية للواجبات الرسمية.

المدح والتأنيب:

حيث يقدم المدح والثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة وتوجيه اللوم والتأنيب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة غير سليمة.

التيسير الاجتماعي:

يوجد التنافس عندما يعمل الأفراد على انفراد، أو في مجموعات ويجب أن يتوافر جو للمنافسة داخل المؤسسة ولكن بصورة شرعية وهي تسمى بالمنافسة الإيجابية.

دوافع العمل النفسية:

وإن شعور الموظف بالاطمئنان على صحته وعمله ومستقبله وأولاده، بعيداً عن الخوف ومحاط بضروب مختلفة من التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل، وأمراض المهنة والشيخوخة والبطالة والوفاة له دور كبير حيث ينعكس ذلك إيجابياً على أداء العامل لأن الشعور بالأمان شرط ضروري من شروط الصحة النفسية السليمة، وإذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي فأمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي، وقد

أشارت البحوث إلى علاقة الحوافز المادية والمعنوية بصحة العامل النفسية وزيادة إنتاجه وهي علاقة لها صور إيجابية.

دوافع العمل الاجتماعية:

أن يكون الفرد موضع تقدير واحترام الآخرين وأن تكون له مكانته الاجتماعية وبمنأى عن نبذ المجتمع أي يتوفر لدى الفرد الشعور بأن له أهمية اجتماعية وأن وجوده وجهوده لها قيمة وتأثير على الآخرين ذلك لأن التقدير الاجتماعي يعزز الشعور بالأمن ويزيد من الرغبة في العمل الجماعي.

العمل والحاجة إلى التقدير:

يطلق عليها حاجات الإنجاز؛ لأنها تتضمن تكوين علاقات مع الآخرين مثل هذه العلاقات تشمل الحب، الرضا، القبول، الصحة، الصحبة، المكانة الاجتماعية.

العمل والحاجة إلى تحقيق الذات:

والمقصود بها أن الإنسان يوجه كل إمكاناته وطاقاته ويسعى لاستغلالها داخل العمل، وذلك للوصول بها لطموحاته وأهدافه المنشودة بالعمل أي يضعها موضع الإنجاز وتعتبر هذه الحاجة هي التي تدفع الفرد للتعبير عن ذاته وإثبات شخصيته، وأن يقوم بأعمال نافعة ذات قيمة للآخرين من خلال القيام بعمله الموكول إليه.

دوافع الإنجاز:

وتتمثل بشعور العامل بأن لديه الرغبة ليؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات وابتكارات، واختراعات للعمل أي إحساسه وشعوره بأن ما يقوم به من عمل يتوافق مع الأهداف المنشودة لوطنه والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

دوافع الاستقرار:

أي حاجة العمال الصناعيين إلى شعورهم بالاستقرار بالعمل، وأن هناك عدالة في المعاملة ولا توجد تفرقة من حيث الترقية، أو استحقاق العلاوة وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل وما يحدث لهم في حالة حدوث إصابة عمل، أو في حالة الإصابة بأي مرض.

الأسس التي على ضوئها يتم منح الحوافز:

إن منح الحوافز لابد أن يكون مبنياً على مجموعة من الأسس حتى تحقق الأهداف المرجوة منها، ولا تكون سبباً في نتائج عكسية على الموظفين بشكل خاص، وعلى المنظمة وأدائها بشكل عام ويمكن إجمال هذه الأسس في الآتي.

1- اعتماد الحافز على السلوك:

ويعني ذلك أن يأتي الحافظ على أثر سلوك محدد، وهذا يتطلب أن يكون في المنظمات سياسات وقواعد للحوافز توضح متى، وكيف يمكن للموظف الحصول على الحافز سواء كان الحافز إيجابياً، أو سلبياً وأن يكون الموظفون على علم بهذه السياسات.

2- التوقيت:

ويقصد بذلك بأن يأتي الحافز بعد السلوك مباشرة لأنه كلما طالت الفترة بين السلوك والحافز أصبحت العلاقة بينهم علاقة غامضة ومتناقضة.

3- حجم الحافز:

وهذا يتعلق بصغر أو كبر الحافز، والصغر والكبر مصطلحات نسبية ولكن المقصود بها (أن يكون الجزاء من جنس العمل) أي على قدر العمل ويمكن أن يصبح الحافز بدون فائدة إذا لم يعرف الموظف من خلال سياسة وقواعد الحوافز بالمنظمة ما يجب عليه القيامة به للحصول على الحافز من نوع معين وكيفية معينة.

4- نوع الحافز:

للحوافز أنواع كثيرة منها الحوافز المادية والمعنوية والإيجابية والسلبية والداخلية والخارجية والمهم هنا هو أن يتعرف المشرفون على الحوافز الأكثر تأثيراً على الموظف الذي يرغب في تحفيزه.

5- الثبات:

وهو المساواة في تطبيق الحافز فإذا عمل موظف عملاً جيداً وحصل على مكافأة نظير ذلك العمل فإنه من الطبيعي أن يحصل أي موظف على نفس المكافأة إذا عمل نفس عمل الموظف السابق (العدل أساس الحكم).

مراحل تصميم نظام الحوافز:

هناك أنظمة متعددة للحوافز والمقصود بهذه الأنظمة هي الطرق المحددة والمدروسة لإرساء نظام للحوافز داخل المنظمة ونتعرض هنا للمراحل المتبعة لتصميم هذه النظم داخل المؤسسة.

قياس الأداء:

وذلك بوضع كل مجموعة متشابهة معاً ليسهل قياس الأداء بالنسبة لكل مجموعة مهنية على حدة حتى يمكن معرفة عدد الوحدات التي يمكن إنجازها في زمن معين وبطبيعة الحال فإن لكل عمل سواء كان العمل بسيطاً، أو معقداً طريقة أحسن لأدائه يمكن التوصل إليها وذلك باستخدام أسلوب دارسة الوقت والحركة والأداء والإنتاج وتعريض هذه المجموعات لمجموعة من الحوافز المختلفة والمقصود بالحوافز هنا هي النظام الذي يمكن معرفة العلاقة بين هذه الحوافز ومستوى أداء الفرد، أو الجماعة محل الدراسة.

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وتستدعي هذه الخطوة مجموعة من المتطلبات منها:

1- وجود وظائف تتناسب طبيعتها مع إمكانات العاملين بها.

2- وجود عدد كافٍ للعاملين.

3- أن يطبق النظام من خلال إدارة محددة، وعدة إدارات داخل المؤسسة.

4- وجود سيطرة كاملة للفرد على تحديد ميزانية الحوافز.

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على النظام، كما يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز والتي تتضمن بنوداً جزئية عن المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا وغيرها.

- التكاليف الإدارية: وهي تضمن بنوداً جزئية مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

- تكاليف الترويج: وهي تعطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات والحفلات وهي تضمن بنوداً أخرى خاصة بالحفلات.

قياس النتائج:

أي يجب على المؤسسة أن تضع لنفسها هدفاً معيناً يستحق بعده حصول العمال على الأجور التشجيعية وأن تداوم على جمع البيانات الخاصة بالإنتاج والمتعلقة بذلك باستمرار، حتى يتمكن العاملون من معرفة نتائج جهودهم أولاً بأول وإجراء المقارنات بين كل الأقسام ليزيد ذلك من إنتاجهم وحثهم على العمل.

الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوافز المادية:

تواجه الحوافز المادية مجموعة من الصعوبات ومن أهمها:

– إن تأثير الحوافز المادية يقتصر على مدى حاجة الأفراد إلى النقود، وهذا يرتبط بأعبائهم العائلية وعندما يغطي العمل الذي يقوم به الفرد احتياجاته فإن إنتاجياته بعد ذلك تقل، ولكنها حقيقة غير مؤكدة حيث إنها تختلف من شخص لآخر حسب مدى احترامه وتقديره للعمل الذي يؤديه.

– يختلف أثر الحافز النقدي من مهنة لأخرى ففي حالة الأعمال اليدوية مثل المصانع والحرف فإنهم لا ينظرون كثيراً للترقية بل ينظرون أكثر للمال أما أصحاب المهن الإدارية فيفضلون الشهرة والترقية وتحقيق الذات عن الحوافز النقدية نسبياً مع اختلاف ظروف الحياة وأعبائها من شخص لآخر.

– إن الحوافز المادية أو النقدية وخاصة الفردية تلغي دور الجماعة وتأثيرها وذلك في ظل غياب المنافسة الشرعية، وما تسمى بالمنافسة الإيجابية.

– عدم توافر الميزانية الكافية لتوفير النظام الجيد لهذه الحوافز.

– عدم قدرة العاملين أو المشرفين داخل المؤسسة على القيام بإرساء نظام فعال للحوافز.

– عدم وضوح الرؤية لدى العاملين عن نظام الحوافز القائم داخل المنظمة.

– عدم المصداقية وغياب العدل في توزيع الحوافز واختيار من يستحقونها.

النتائج المفيدة لنظام الحوافز المادية والمعنوية:

1- زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء وسرعة التنفيذ والتطوير في الأداء وزيادة فاعليته.

2- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية (أي زيادة ولاء العاملين للمؤسسة).

3- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

5- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

6- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.

7- تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.

8- شعور العاملين بالرضا عن المؤسسة مما ينعكس إيجابياً على أدائهم.

طرق التحفيز على العمل في الجانب الميداني:

هناك شروط يجب مراعاتها أو توفيرها لضمان نجاح نظام الحوافز:

- لابد من وجود صلة وثيقة بين الحافز وأهداف العمل.

- أن ترتبط الحوافز بأهداف الأفراد والمنظمة معاً.

- اختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز.

- ضمان العدالة والمساواة بمعنى عدم تعميم الحوافز بل تقنينها.

- إدراك الأفراد للسياسة التي تنظم الحوافز فتوضع لهم ليكونوا على بينة وعلم بها.

- أهمية تفهم الفرد للعلاقة بين الأداء المميز - وليس الأداء العادي - وبين الحصول على الحافز.

- أن تتناسب الحوافز مع المخرجات ومقدار العائد.

- أن يتفق الحافز مع الحاجات الملحة لدى الفرد.

- أن تتناسب الحوافز طردياً مع المستوى التنظيمي للفرد.

- ألا يكون الحافز مبنياً على قدرات الأشخاص المتفوقين فقط.

- ألا تكون المكافأة غاية في حد ذاتها.

- الاستماع للطرف الآخر هو في حد ذاته يعتبر حافزاً له ويشعره بأهميته.

- إن كفاءة الرئيس سبب لتحفيز المرؤوس فهذا العنصر يحفز على الإجادة.

- ومن طرق التحفيز الإدارة بالأهداف بمعنى أن تكون هناك أهداف محددة لكل من الرئيس والمرؤوس ليقوما بعملها.

- تفويض الرئيس للمرؤوس لأن ذلك يجعله يتحمل المسؤولية فيحق إشراكه في تحمل المسؤولية اكتساب المرؤوس الثقة بالذات والإحساس بأنه يمكن الاعتماد عليه بالعمل.

- أهمية تقبل الأفكار الجديدة لأن ذلك معناه قناعة الرئيس بالتطوير.

- تنمية روح معنى المبادرة في العمل.

- التحفيز من خلال الكلمة الطيبة وما تشيعه من روح متفائلة تنعكس إيجابياً على العمل والأداء ويكون ذلك من خلال علاقة إنسانية ومهنية جيدة.

- تعزيز روح العمل كفريق، أو كمجموعة واحدة.

- تقوية نسيج العلاقات بين فريق العمل لتحقيق الانسجام وللتشجيع على الأداء الجيد.

- مراعاة الجوانب الاجتماعية للأفراد العاملين لتقييم جميع الخدمات المقدمة لهم.

- مراعاة الأجور والحوافز المادية، أو العائد من العمل حسب احتياجات الفرد.

- عدالة الأجور (أي العدالة في توزيع الأجور).

- تنمية أهمية دور الفرد داخل الجماعة.

- توفير التدريبات والدورات اللازمة لرفع كفاءة الأفراد.

– إتاحة الفرصة للانتقال من قسم لآخر لإثبات كفاءة أكثر في الأداء.

– إعطاء الحق في الحصول على ترقية.

– إتاحة فرصة للترقية.

– أن يكون الأجر مناسباً للمنصب وتكاليف المعيشة.

– حالة الأمان والاستقرار بالنسبة للفرد داخل المنظمة.

– توفير الشعور بالأمن وتوفير الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأسرهم.

الخاتمة

تعتبر الحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها؛ فالحوافر هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بالمؤسسة كلا في مجاله.

ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصداقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة،

وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل، على أن يكون الحافز على قدر العمل.

وهناك عنصر يجب أن تعيه المؤسسة وهو تدريب العاملين بها لرفع كفاءتهم وتوفير فرص التدريب لجميع العاملين؛ لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لدورها.

وعنصر آخر وهو تقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة للموظف وذلك من خلال تقييم أداء الموظفين بالعمل من خلال التقييم الدوري لكل العاملين في المؤسسة

انتهى

المراجع:

1- القيادة المرتكزة على المبادئ _ ستيفن آر كوفي – منشورات مكتبة جرير
2- www.aljazeera.net/in-depth/issues2002/2003/1/1-26-6.htm - 36k
3- http://www.alyaum.com/issue/page.php?IN=11348&P=15
4- www.albayan.co.ae
5- . التنظيم الداري في التنظيمات المعاصرة- الدكتور مصطفى محمود أبو بكر-الدار الجامعية- السكندرية
6- . المرجع السابق

7- .نخبة القادة الإداريين – موكول باندا وروبي شيل- منشورات الدار العربية للعلوم

8- . التنظيم الإداري في التنظيمات المعاصرة- الدكتور مصطفى محمود أبو بكر-الدار الجامعية-

9- الاقتصادية_ جريدة العرب الاقتصادية – العدد 4534

10- مفاهيم إدارية – إسلام أون لاين – سامح جاد (بتصرف) .

11- http://www.hawkama.net

12- faculty.kfupm.edu.sa/mgm/alabdali/makethics.htm - 75k

13- تقرير منظمة الأغذية والزراعة في الأمم المتحدة- لجنة البرامج-روما من 1999/9/7

14- صحيفة النهار عدد 2004/9/15

15- رويترز 27/يوليو/2002

16- منشورات وزارة الخارجية الأمريكية- مكتب برامج الإعلام الخارجي.

17_.اخلاقيات العمل الدكتور خيام محمد الزعبي

17- http://www.hrdiscussion.com/hr10695.html#sthash.HdbESyep.dpuf

18- الدكتور عادل عمر : السلوك الايجابي.